



Bilancio di Sostenibilità 2022

Indice

Nota Metodologica	4
Lettera agli stakeholder	5
Identità.....	6
Profilo del Gruppo.....	6
I nostri servizi	7
I valori del Gruppo	8
Stakeholder del Gruppo e analisi di materialità	10
Governance, etica di business e responsabilità economica	14
Governance e compliance.....	14
Controlli interni e risk management	19
Responsabilità Economica	20
Pratiche di approvvigionamento sostenibile	22
L'eccellenza del servizio e la cura dei pazienti.....	25
Qualità ed efficacia dei servizi socioassistenziali	26
Monitoraggio della qualità.....	29
Soddisfazione dei pazienti e gestione dei reclami	30
Salute e sicurezza dei pazienti	33
Le nostre persone: talento, partecipazione ed esperienza	36
Salute e sicurezza dei lavoratori	36
Diversità e pari opportunità.....	40
Formazione e sviluppo delle competenze	48
Well-being, remunerazione e attenzione verso i dipendenti	52
Innovazione e digitalizzazione	55
Tutela della privacy dei pazienti e cyber security	55
Digitalizzazione e innovazione nei servizi	56
Attività di sensibilizzazione e rapporto con il territorio.....	58
Responsabilità verso l'ambiente.....	61
Consumi energetici ed emissioni	61
Produzione e gestione dei rifiuti	67
Utilizzo dei materiali.....	72
Utilizzo delle risorse idriche	72
ALLEGATI	75
Tematiche materiali	75



Indicatori di performance di Gruppo	80
Indice dei contenuti GRI.....	91

Nota Metodologica

Il presente documento rappresenta il **Bilancio di Sostenibilità** di KOS S.p.A. e delle sue controllate consolidate integralmente (di seguito il “Gruppo” o “Gruppo KOS”) con riferimento all’esercizio 2022 (dal 1° gennaio al 31 dicembre).

Al fine di comunicare in modo trasparente e comparabile le performance di sostenibilità del Gruppo, il Bilancio di Sostenibilità è stato redatto in conformità ai “Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards” pubblicati dal Global Reporting Initiative (GRI”).

I contenuti oggetto di rendicontazione sono stati selezionati sulla base dei risultati dell’analisi di materialità realizzata nel corso del 2021, che ha permesso di individuare gli aspetti materiali per il Gruppo e per i propri stakeholder. La matrice di materialità, risultata dall’analisi condotta, è presentata all’interno della sezione “Stakeholder del Gruppo e analisi di materialità”. Nel 2022, tale analisi è stata aggiornata identificando gli impatti per ciascuna tematica, che l’organizzazione produce verso l’esterno (verso l’ambiente e i propri stakeholder).

Il perimetro di rendicontazione dei dati e delle informazioni economico-finanziarie corrisponde a quello del bilancio consolidato al 31 dicembre 2022 del Gruppo KOS. Il perimetro dei dati e delle informazioni relative agli aspetti sociali, di governance e ambientali comprende KOS S.p.A. e le sue controllate consolidate con il metodo integrale ad eccezione di ClearMedi Healthcare Private Limited. Eventuali eccezioni, oltre a quanto di seguito riportato, sono espressamente indicate nel testo.

I dati relativi all’esercizio precedente sono riportati a fini comparativi con lo scopo di facilitare la valutazione sull’andamento dell’attività del Gruppo. Per garantire l’attendibilità dei dati, è stato limitato il più possibile il ricorso a stime, le quali, se presenti, sono opportunamente segnalate e fondate sulle migliori metodologie disponibili.

Si segnala, inoltre, che nel 2022 non ci sono state variazioni significative relative alle dimensioni, alla struttura organizzativa, all’assetto proprietario e alla catena di approvvigionamento del Gruppo. La periodicità di questa pubblicazione è impostata secondo una frequenza annuale.

Il presente documento è stato sottoposto all’esame e all’approvazione del Consiglio di Amministrazione di KOS S.p.A. in data 23 febbraio 2023.

Per richiedere ulteriori informazioni sul Bilancio di Sostenibilità e i suoi contenuti è possibile rivolgersi a Dott. Achille Di Bernardo scrivendo al seguente indirizzo di posta elettronica: info@kosgroup.com.

Lettera agli stakeholder

Cari stakeholders,

Gli ultimi due anni, caratterizzati dall'emergenza pandemica da Covid-19, hanno rappresentato un'importante sfida per il Gruppo KOS, sottolineando più che mai la necessità di adottare un modello di business *sostenibile e resiliente*. Già da alcuni anni il Gruppo pone cura e attenzione nei confronti delle tematiche ambientali, sociali e di governance e tramite questo primo Bilancio di Sostenibilità, il Gruppo ha deciso di rafforzare ulteriormente il proprio impegno nella rendicontazione indipendente delle informazioni non finanziarie, in un'ottica di crescente *trasparenza* nei confronti degli stakeholders.

Inoltre, il Gruppo, nel corso del 2021, ha definito il primo Piano di Sostenibilità con obiettivi al 2025, che esprime la forte volontà di migliorarsi nel tempo prefiggendosi target di crescita del capitale umano, di attenzione agli stakeholder, di miglioramento dell'efficienza energetica e di contributo in termini di economia circolare. Il Piano illustra bene, inoltre, gli obiettivi dell'attiva partecipazione del Gruppo alla sostenibilità dei sistemi sanitari e del costante impegno per il miglioramento della qualità della vita dei nostri pazienti. Nel 2022, tale piano è stato esteso anche alla controllata Charleston. Ci impegniamo nei confronti dei nostri stakeholder a dare un aggiornamento annuale circa il nostro avanzamento verso gli obiettivi che ci siamo posti.

Le difficoltà affrontate durante la pandemia hanno quindi rafforzato la solidità del Gruppo KOS che oggi guarda al futuro come promotore di una *sostenibilità dei sistemi sanitari* e del nostro costante impegno per il *miglioramento della qualità della vita dei nostri pazienti*.

All'interno del documento sono illustrati il nostro impegno per la sostenibilità ed esempi di iniziative nell'ambito che nel corso dell'anno hanno arricchito la nostra esperienza. Consapevoli che la sostenibilità non è un punto di arrivo, quanto piuttosto un *processo di miglioramento continuo*, che richiederà costanza, tempo e impegno, siamo certi di avere gettato delle solide basi per proseguire tale percorso negli anni a venire.

Giuseppe Vailati Venturi

Amministratore Delegato

Identità

Profilo del Gruppo

KOS è un **primario gruppo sanitario italiano** operante nell'assistenza sociosanitaria e nella cronicità residenziale, nella riabilitazione e nella psichiatria, nella tecnologia avanzata applicata alla medicina e nella medicina per acuti che si rivolge a pazienti che hanno superato la fase acuta della malattia e sono in fase di stabilizzazione clinica. Dal 2003 KOS opera attraverso società dedicate in diverse aree di attività.

Attraverso la società **KOS Care Srl**, con i marchi Santo Stefano Riabilitazione, Neomesia e Anni Azzurri, gestisce in Italia centri di riabilitazione funzionale, cliniche psichiatriche, centri ambulatoriali di riabilitazione, assistenza residenziale e sanitaria delle persone anziane autosufficienti e non, delle persone con disabilità, anche psichiatriche. Attraverso le società **Ospedale di Suzzara S.p.A.** e **Sanatrix Gestioni Srl** garantisce la gestione di presidi ospedalieri in Italia (KOS Italia).



Attraverso la società **Charleston Holding GmbH** (di seguito anche "Charleston"), gestisce in Germania 51 residenze, 4.428 letti, 4 day care centers, 6 ambulatori per persone anziane autosufficienti e non.












KOS è l'isola in cui nacque Ippocrate, il padre della medicina moderna. KOS è il nome scelto per realizzare un grande progetto: creare un polo aggregante nel settore sanitario e sociosanitario. In qualità di operatore privato nell'ambito sanitario, settore in forte e costante cambiamento, intende essere un attore di innovazione e soggetto erogatore di **servizi personalizzati e di qualità**.

“Se c'è amore per l'uomo, ci sarà amore anche per la scienza”

Ippocrate di KOS, V sec. A.C







I nostri servizi

Il Gruppo KOS attualmente offre i seguenti servizi:

-  Riabilitazione funzionale
-  Residenze sanitarie per anziani e disabili
-  Cure intermedie e post acuti
-  Ricoveri chirurgici/medicina per acuti
-  Psichiatria
-  Prestazioni diagnostiche e ambulatoriali
-  Centri diurni
-  Cure domiciliari
-  Telemedicina/ servizio di televisite

Il Gruppo KOS è presente in **11 regioni italiane** e in **Germania**, per un totale di **oltre 13.000 posti letto**. KOS gestisce **108 strutture** in Italia, con **9.000** posti letto, suddivisi in 56 residenze per anziani, 16 centri di riabilitazione, 12 comunità terapeutiche psichiatriche, 7 cliniche psichiatriche e 2 ospedali. KOS è inoltre attivo con **15 centri ambulatoriali** di riabilitazione e diagnostica. In Germania sono presenti 51 strutture per anziani e grandi anziani.

Highlights del 2022

-  13.400 posti letto totali al 31.12.22
-  11 regioni in cui il gruppo è presente in Italia, con, fra gli altri:
 - 15 centri ambulatoriali
 - 56 strutture dedicate ai grandi anziani
-  Circa 43.000 tCO₂eq di emissioni Scopo 1 e Scopo 2 (Market Based)
-  Quasi 80% femminile nell'organico al 31.12.22
-  11.341 dipendenti al 31.12.22
-  € 720 milioni ricavi

I valori del Gruppo

Visione

L'evoluzione demografica, la marcata differenziazione della domanda espressa dai diversi gruppi sociali, la crescente sofisticazione tecnologica e la maggiore disponibilità degli individui alla spesa in salute, incidono sempre più sui bilanci degli Stati e impongono **nuove modalità di relazione tra il sistema sanitario pubblico e l'offerta complessiva di servizi per la salute e il benessere delle persone**. In questo contesto, operatori privati, di scala industriale e internazionale, in grado di coniugare imprenditorialità e sussidiarietà, rappresentano il motore del cambiamento e consentono lo sviluppo di nuovi scenari di mercato attraverso **innovative modalità di erogazione dei servizi**, sempre più **focalizzate sulla centralità della persona**.

Missione

Offriamo ai nostri clienti servizi sanitari e di assistenza alla persona con **professionalità, spirito di accoglienza e umanità**, nelle aree delle malattie croniche, nella riabilitazione, nei servizi avanzati di diagnostica e terapia ad alta tecnologia e nei servizi per acuti sul territorio. Operiamo in contesti coinvolgenti e **valorizziamo la professionalità e il talento**, promuovendo il contributo individuale. Inoltre, garantiamo **crescita e continuità nella creazione di valore per i nostri azionisti**.

Valori

- **Responsabilità**, nell'agire e nell'operare in modo esemplare e con integrità;

- **Orientamento al Cliente**, che si traduce in capacità di relazione, ascolto e interpretazione, desiderio di servizio e dedizione;
- **Professionalità**, come spinta alla crescita, al costante aggiornamento e all'approfondimento;
- **Rispetto**, nel riconoscere il ruolo, la dignità e la libertà di ogni individuo;
- La volontà di **Trasparenza**, l'impegno alla condivisione delle informazioni per la concreta partecipazione di ognuno alla vita e al successo dell'azienda e per lo sviluppo di pari ed eque opportunità;
- Lo spirito di **Appartenenza** nasce dalla condivisione della missione, dall'identificazione con i valori aziendali e dal contributo di ognuno nel raggiungimento degli obiettivi comuni;
- La **Coerenza** è la fedeltà ai principi e agli impegni presi che trova espressione nelle azioni, in linea con i valori e le dichiarazioni aziendali;
- La **Diversità** caratterizza da sempre il patrimonio umano, culturale e di idee; valorizzarla e farla convergere verso obiettivi comuni è un impegno quotidiano.

Codice Etico

Le società italiane del Gruppo, nel riconoscimento dell'importanza della responsabilità etico-sociale, si sono dotate del Codice Etico che contiene **l'insieme dei principi riconosciuti, accettati e condivisi a tutti i livelli, nello svolgimento dell'attività di impresa.**

Lo stesso sta sviluppando la controllata tedesca Charleston, la quale sta definendo la prima versione condivisa del Codice di Condotta, nel quale sono riportati i principi etici che i collaboratori della società tedesca sono chiamati a rispettare.

Rispondere al Codice Etico/Codice di Condotta è un obbligo vincolante per chi lavora con KOS, quale che sia il rapporto, anche temporaneo, che li lega alle stesse. **Correttezza, trasparenza, professionalità,** sono valori e principi cardine che dettano i comportamenti. Il Codice Etico/Codice di Condotta è vincolante per tutti i collaboratori dell'azienda; il non rispetto è fonte di provvedimenti disciplinari per il personale così come causa di nullità per i contratti con soggetti esterni.

Il Gruppo KOS, si è dotato di policy interne che i dipendenti devono osservare e sulle quali vengono formati, nonché è soggetto a rigidi controlli sia interni che esterni.

Rispetto dei diritti Umani

Il Gruppo KOS sostiene, rispetta e tutela la dignità, la libertà, l'uguaglianza degli esseri umani, la sicurezza e la salute sul lavoro nel quadro di riferimento **della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite** e promuove il rispetto dell'integrità culturale e fisica della persona. Ogni individuo

deve essere trattato con rispetto e dignità e tutte le relazioni devono essere condotte nel pieno rispetto di ciascuno.

A presidio dei principi riportati nel Codice Etico sono stati istituiti dei **canali di comunicazione** (c.d. Procedure per il Whistleblowing) per la denuncia di comportamenti in contrasto con gli stessi.

Associazionismo

KOS, come operatore primario della sanità italiana, considera l'associazionismo un importante strumento di incontro, confronto e scambio tra strutture a livello nazionale e internazionale. In particolare, la società è presente nelle principali associazioni di settore, sia a livello nazionale che locale (AIOP, ARIS, I **Consiglio del gruppo Sanità e Life Sciences di Assolombarda**, ecc.) e partecipa attivamente a tavoli di lavoro e approfondimento da queste organizzati. Inoltre, KOS Care Srl, controllata di KOS S.p.A. che opera nell'assistenza residenziale e sanitaria agli anziani, è tra i **fondatori dell'associazione AGeSPI** (Associazione Gestori Servizi sociosanitari e cure Post Intensive).

Anche la Charleston è attiva nelle principali associazioni di settore, in particolare è membro della **BPA** (Associazione degli erogatori privati) e della **AGVP** (associazione degli infermieri). Charleston è inoltre membro di diverse organizzazioni che rappresentano diversi stakeholder che controllano e monitorano l'evoluzione normativa.

Stakeholder del Gruppo e analisi di materialità

Per KOS gli stakeholder ricoprono un ruolo di primaria importanza. **Instaurare e approfondire rapporti di fiducia reciproca**, fondati sulla **trasparenza, l'apertura e l'ascolto**, rappresenta per il Gruppo l'opportunità di **comprendere** le **aspettative** e le **esigenze** in continua trasformazione degli stakeholder, i quali, direttamente o indirettamente, influenzano le attività del Gruppo o sono influenzati da esse.

Nell'ambito delle attività propedeutiche alla definizione della matrice di materialità, **il Gruppo ha individuato gli stakeholder** di seguito riportati, alla luce sia di un'**analisi condotta internamente** che di un'analisi del **settore di riferimento in cui il Gruppo opera**.

Gli stakeholder di KOS



Modalità di coinvolgimento e dialogo con gli stakeholder

Il processo di stakeholder engagement di KOS si basa su una **comunicazione efficace** con i propri interlocutori e ha l'obiettivo di stimolare una crescita continua e reciproca. Di seguito si riportano le principali modalità di coinvolgimento adottate per ciascuna tipologia di stakeholder di KOS.

Stakeholder	Modalità di dialogo e coinvolgimento
Pazienti e famiglie	<ul style="list-style-type: none"> • Siti internet • Social Network • Web radio • Indagini di soddisfazione • Mailing diretti • Colloqui strutturati • Carte dei servizi • Opuscoli per l'utente
Investitori	<ul style="list-style-type: none"> • Meeting del Consiglio di Amministrazione • Reporting finanziario periodico • Incontri dedicati
Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazioni via e-mail • Comunicazioni nelle bacheche aziendali • Incontri individuali • Incontri dedicati • Valutazione delle performance • Intranet

	<ul style="list-style-type: none"> • LinkedIn • Web radio • Analisi di clima
Fornitori	<ul style="list-style-type: none"> • Incontri dedicati • Sito internet
Comunità	<ul style="list-style-type: none"> • Sito internet
Pubblica amministrazione ed enti regolatori	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazioni ufficiali • Ispezioni • Reportistica specifica • Comunicazioni per professionisti
Istituti di ricerca e università	<ul style="list-style-type: none"> • Progetti di ricerca • Progetti formativi • Convegni

L'analisi di materialità

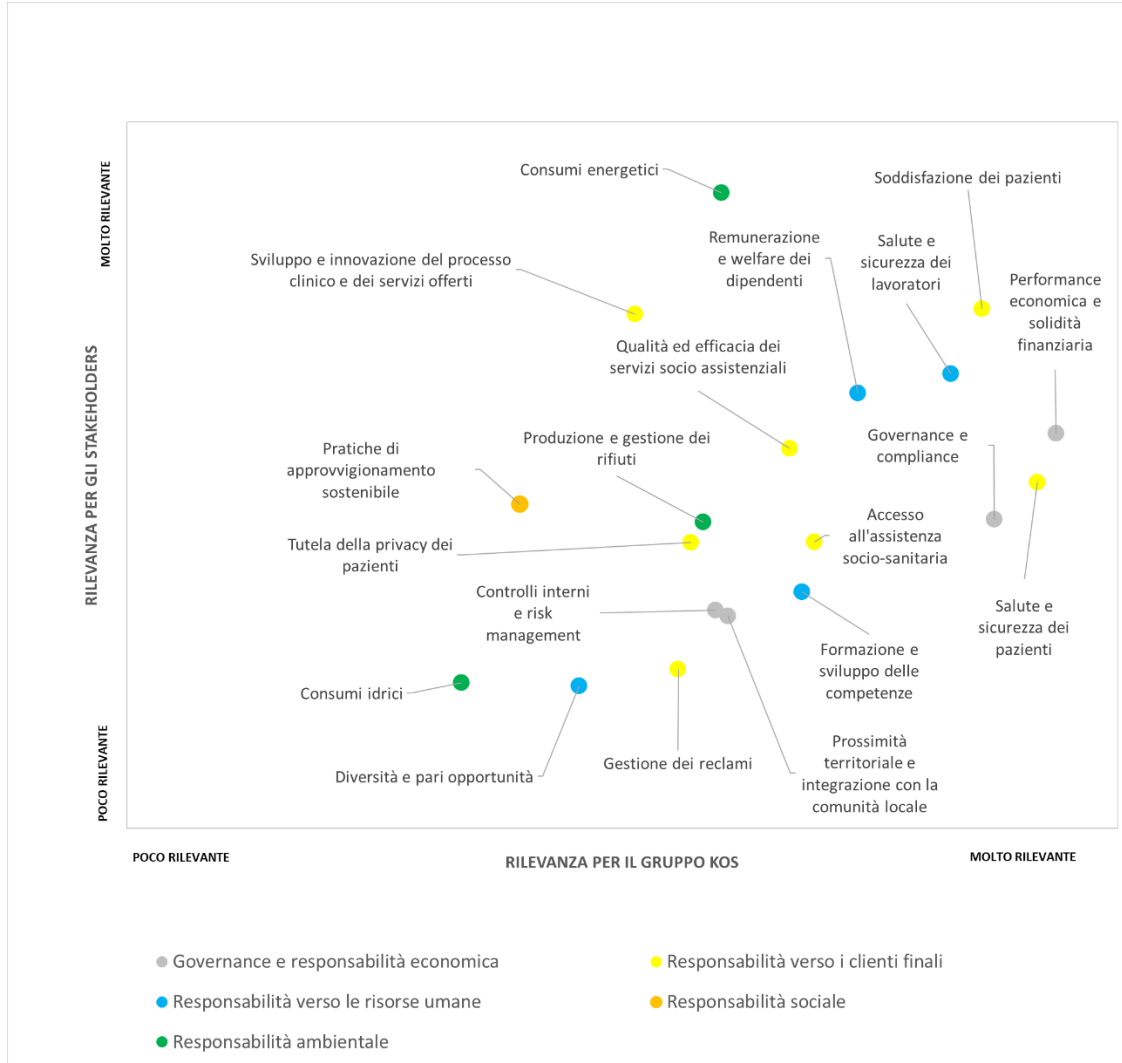
In conformità con quanto richiesto dai GRI Standards, i **contenuti del presente Bilancio sono stati definiti attraverso un'analisi di materialità**, tramite la quale sono stati individuati gli aspetti che **riflettono gli impatti economici, ambientali, sociali e di governance più significativi per il Gruppo** e che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le **decisioni dei suoi stakeholder**.

L'analisi si è inizialmente focalizzata su un'attività di **benchmarking delle imprese operanti nella gestione di strutture sanitarie di ricovero e cura**, dotate di reportistica di sostenibilità o di tipo non finanziario, che ha portato all'identificazione di un insieme di tematiche di sostenibilità potenzialmente rilevanti per il Gruppo.

Successivamente, tramite un **questionario per la valutazione delle tematiche materiali** somministrato ai **dipendenti di KOS** nel luglio 2021, ed ai **fornitori di KOS** nell'ottobre 2021, è stato possibile valutare la **rilevanza** di ciascuna di esse per tali categorie di stakeholder. Le tematiche sono state poi sottoposte ad una valutazione del management, che ne ha attribuito la rilevanza per il Gruppo in considerazione del loro impatto presente e prospettico. Tale processo ha portato alla definizione di **19 tematiche materiali**, posizionate all'interno della **matrice di materialità**. Nel 2022, in linea con l'aggiornamento con dei GRI Standard 2021, l'organizzazione ha identificato per ciascun tema materiale gli impatti sull'economia, sull'ambiente, e sulle persone, inclusi quelli sui Diritti Umani. KOS ha confermato le tematiche votate nel 2021, e ha integrato gli impatti, in ottica *inside-out* in conformità al GRI 2021.

La descrizione degli impatti, considerati importanti, è riportata negli allegati.

La Matrice di Materialità del Gruppo KOS



Governance, etica di business e responsabilità economica

Governance e compliance

La gestione del Gruppo e il controllo sull'amministrazione contabile sono effettuati attraverso un sistema di corporate governance tradizionale che presenta un Consiglio di Amministrazione e un Collegio Sindacale.

Il Consiglio di Amministrazione del Gruppo KOS è nominato dall'assemblea ordinaria dei soci ai sensi dell'art. 2383 del Codice Civile e nel rispetto dello Statuto Sociale secondo la seguente procedura:

- ciascun socio titolare di azioni A e azioni B ha facoltà di redigere una lista di otto candidati;
- ciascun socio dispone, in sede di votazione, di un voto per ogni azione posseduta;
- i voti vengono attribuiti alle liste e non ai singoli candidati:
 - o risulteranno eletti i primi 5 candidati inclusi nella lista che abbia ottenuto maggior numero di voti (lista di maggioranza) e i primi 3 candidati della seconda lista che abbia ottenuto il maggior numero di voti (lista di Minoranza);
 - o È eletto Presidente del CdA il candidato indicato per primo nella Lista di Minoranza; è eletto Vicepresidente del CdA il candidato indicato come primo nella Lista di Maggioranza.

Il Consiglio di Amministrazione, nei limiti dell'art. 2382 quarto comma, del Codice Civile e salve le maggioranze qualificate previste dallo Statuto Sociale può nominare tra i propri membri uno o più Amministratori Delegati ai quali delegare specifiche attribuzioni o speciali incarichi.

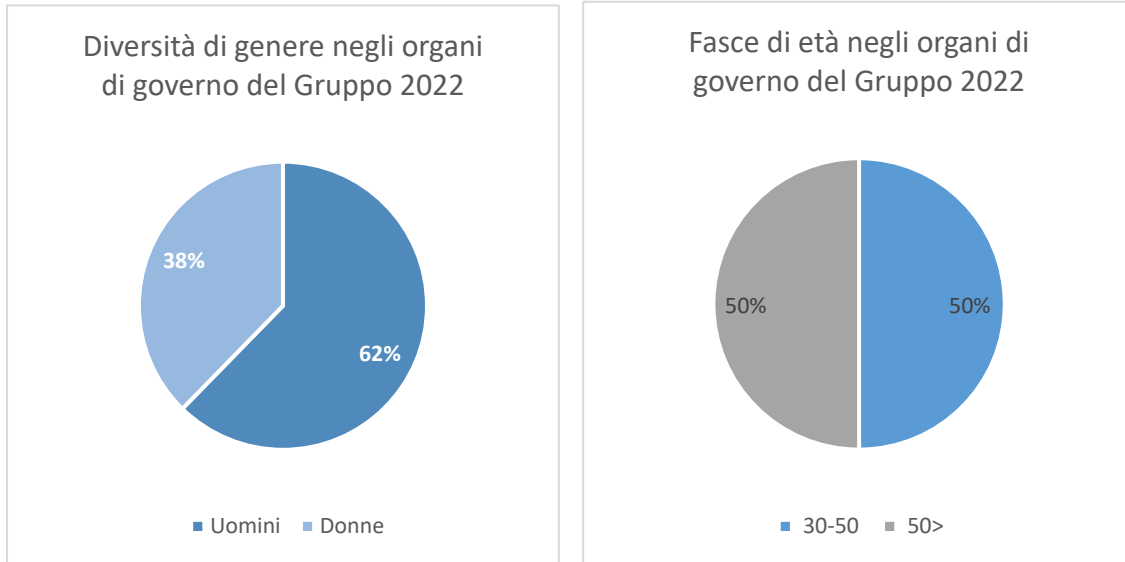
Il Consiglio di Amministrazione in carica 2022 e in scadenza con l'approvazione Bilancio 2024 è composto come di seguito rappresentato.

Composizione del Consiglio di Amministrazione:

Nome	Ruolo	Fascia d'età
Dott. Carlo Michellini ¹	<i>Presidente</i>	>50
Ing. Michele Caviglioli	<i>Consigliere</i>	>50
Dott. Giuseppe Vailati Venturi	<i>Amministratore Delegato</i>	>50
Dott.ssa Rosaria Calabrese	<i>Consigliere</i>	30-50
Avv. Pietro La Placa	<i>Consigliere</i>	30-50
Dott. Pietro Landenna	<i>Consigliere</i>	30-50
Dott.ssa Cecilia Todarello	<i>Consigliere</i>	30-50
Dott.ssa Monica Mondardini	<i>Consigliere</i>	>50

¹ Presidente del CdA è un soggetto esterno all'organizzazione, non è pertanto un dirigente della società o del Gruppo.

Il CdA della capogruppo si dimostra inclusivo in quanto il 38% è rappresentato da donne. Inoltre, si mostra un'equa ripartizione tra la fascia di età 30-50 e gli >50.



Il Consiglio di Amministrazione svolge un ruolo centrale nella guida strategica della Società e del Gruppo così come nella supervisione della complessiva attività di impresa, con un potere di indirizzo sull'amministrazione nel suo complesso e un potere di intervento diretto nelle decisioni necessarie o utili al perseguimento dell'oggetto sociale.

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo competente ad assumere le decisioni più importanti sotto il profilo economico/strategico o in termini di incidenza strutturale sulla gestione ovvero funzionali all'esercizio dell'attività di indirizzo e di controllo della Società e del Gruppo. Il CdA provvede alla gestione dell'impresa ed è all'uopo investito di tutti i più ampi poteri di amministrazione, salvo quelli che per norma di legge o dello Statuto spettano all'assemblea.

Il CdA, con riferimento alle tematiche di sostenibilità, monitora l'andamento del Piano definito dal Gruppo, e che prevede target al 2026 per migliorare le proprie performance in ambito ESG, e approva annualmente il Bilancio di Sostenibilità.

Ad oggi il CdA non ha ricevuto attività di formazione e induction specifiche. Inoltre, il Consiglio di Amministrazione non è sottoposto ad attività di valutazione delle performance.

Dal 2011 il Gruppo ha introdotto una Procedura Parti correlate denominata **“Disciplina delle operazioni con parti correlate e interessi degli amministratori e dirigenti”**, approvata dal CdA ed oggetto di costanti aggiornamenti. La procedura stabilisce i principi di comportamento che la società è tenuta a adottare per garantire una corretta gestione delle proprie attività; individua le regole che disciplinano le modalità di approvazione e di gestione delle operazioni con parti correlate o in cui gli amministratori e/o i

dirigenti hanno un interesse, al fine di assicurare la trasparenza e la correttezza sostanziale e procedurale delle operazioni stesse.

Alla totalità dei membri del CdA sono state comunicate le politiche e le procedure anticorruzione del Gruppo, mentre nessun membro del CdA ha ricevuto una formazione in materia di anticorruzione nel corso del 2022.

Composizione del Collegio Sindacale:

Nome	Ruolo
Dott. Luca Guarna	<i>Presidente del Collegio Sindacale</i>
Dott. Luigi Macchiorlatti Vignat	<i>Sindaco Effettivo</i>
Dott. Luigi Nani	<i>Sindaco Effettivo</i>

Il Collegio Sindacale è nominato dall'Assemblea dei Soci; i membri **del collegio sindacale** devono possedere particolari **requisiti di idoneità** (art. 2382 c.c.), di **indipendenza e di onorabilità** (art. 2399 c.c.), e restano in carica per tre anni.

Oltre al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale di KOS S.p.A., sono attivi i seguenti **comitati**, tutti istituiti su base volontaria, non pubblicizzati al registro delle imprese e dotati di un proprio regolamento:

- Comitato Controllo e Rischi;
- Comitato per la remunerazione dei dirigenti;
- Organismo di Vigilanza.

Nel 2021 Charleston ha avviato il processo per introdurre un sistema di gestione della conformità professionale. Attualmente, il sistema è diviso in quattro aree:

1. Gestione della conformità
2. Gestione del rischio
3. Gestione dell'audit
4. Gestione dei processi

Il sistema di gestione della conformità è soggetto a linee guida aziendali interne, che servono in particolare a garantire la trasparenza e, nel caso di audit interni e trattamento del danno, la tracciabilità globale. Ulteriori indicazioni derivano anche dal Codice di Condotta e dalla gestione dei processi.

Un Modello Organizzativo e di Gestione ai sensi del D.lgs. 231/2001 è un insieme di protocolli, che regolano e definiscono la struttura aziendale e la gestione dei suoi processi sensibili. Il Modello Organizzativo 231 riveste un ruolo fondamentale nel prevenire e ragionevolmente limitare i rischi

connessi all'attività aziendale con particolare riguardo alle eventuali condotte illegali, riferite al catalogo dei reati afferenti al D. Lgs. 231/01 e sue successive modificazioni e integrazioni.

Sin dal 2008, KOS S.p.A. ha adottato un **modello organizzativo** ("Modello Organizzativo") come definito dal **Decreto Legislativo n. 231/2001** e successive modifiche. Anche le principali società operative del Gruppo hanno adottato un proprio modello organizzativo. Nel tempo, a seguito dei vari interventi del legislatore e di revisioni organizzative, si sono succeduti diversi aggiornamenti dei modelli organizzativi, fino a giungere alle versioni in vigore, approvate dal Consiglio di Amministrazione nel 2021.

Per quanto riguarda KOS Italia, i soggetti apicali sono raggiunti dalle comunicazioni delle politiche e procedure anticorruzione a seconda del loro interessamento nonché coinvolgimento rispetto al contenuto delle stesse. È importante sottolineare che i contratti con i fornitori di servizio, con i liberi professionisti, consulenti e con partner commerciali prevedono la clausola di impegno al rispetto del Codice Etico ai sensi del D.lgs. 231/01, il quale disciplina anche la possibilità di rescissione in caso di mancato rispetto del Codice Etico. Annualmente la funzione Internal Audit verifica anche la presenza della clausola nei diversi contratti esaminati.

A seguito dell'ultimo aggiornamento del Modello 231, sono state istituite sessioni di formazione in materia di anticorruzione per i soggetti apicali, come definiti dalla normativa di riferimento. La formazione ha raggiunto 25 dirigenti, 76 tra direttori di struttura e quadri e seconde linee di funzioni di staff.

Per Charleston, invece, non avviene alcuna comunicazione e non viene fornita alcuna formazione ai dipendenti o ai partner commerciali sul campo.

Il **Codice Etico**, predisposto sulla base del D.lgs. 231/2001, di cui si sono dotate le società italiane del Gruppo, contiene l'insieme dei principi riconosciuti, accettati e condivisi da tutti i livelli dell'organizzazione ed è vincolante per chi lavora con il Gruppo. L'obbligo di rispondere al Codice Etico è considerato un fattore chiave per il corretto funzionamento, l'affidabilità, la reputazione e l'immagine del Gruppo stesso, nella convinzione che condotte caratterizzate dalla stretta osservanza dei principi previsti costituiscano un irrinunciabile presidio per lo sviluppo economico e sociale.

Per agevolare il rispetto di tali principi, sono attivi vari strumenti di condivisione e di supporto, quali per esempio riunioni di equipe, gruppi di ascolto e di mutuo aiuto, valutazione dell'operato dei collaboratori. È inoltre attiva una casella mail a cui chiunque può effettuare segnalazioni in merito a violazioni del codice, certo della discrezione e della tutela da parte dell'azienda. Il Gruppo si avvale della facoltà di rescindere dal contratto qualora il collaboratore o fornitore non ne rispetti le previsioni.



A presidio dei principi riportati nel Codice Etico sono stati istituiti dei **canali di comunicazione** (c.d. Procedure per il Whistleblowing) per la denuncia di comportamenti in contrasto con gli stessi. I dipendenti e i soggetti terzi possono segnalare eventuali condotte illecite di cui siano venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte. Il sistema garantisce la riservatezza dell'identità del segnalante.

È inoltre attiva una casella mail a cui chiunque può effettuare segnalazioni in merito a violazioni del codice, certo della discrezione e della tutela da parte dell'azienda.

Nel corso del 2019 è stata inoltre diffusa la **procedura "Whistleblowing"** che definisce i livelli di tutela di eventuali segnalatori.

Anche la collaborazione con i partner commerciali esterni prevede da contratto, tramite apposita clausola, che questi conoscano i contenuti e rispettino il Codice Etico ai sensi del D.lgs. 231/01.

La controllata Charleston presenta un sistema di governance meno strutturato. Solo recentemente ha sviluppato primi presidi formalizzati in ambito di governance e controllo. Al responsabile legale della società è stato conferito mandato per sviluppare le attività di risk, compliance e audit.

Si è partiti con la definizione del Codice di Condotta che è in fase di condivisione interna con i diversi referenti della Società. È stato effettuato un primo risk-assessment che ha portato alla creazione della Risk Map, che ha consentito l'individuazione degli ambiti di controllo, alla base del processo di audit. Sono quindi stati effettuati i primi audit nelle residenze, prevedendo ritorni strutturati e azioni di follow-up.

Nel corso del 2022, il Gruppo ha riscontrato 2 denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e la perdita dei loro dati. Entrambi casi si sono verificati nella controllata Charleston.

Nel corso del 2022 non risultano casi significativi, cioè superiori a 10.000 Euro di sanzione, di non conformità a leggi e regolamenti per i quali sono state ricevute sanzioni monetarie. Infine, il Gruppo non ha registrato né per il 2021 né per 2022 episodi di corruzione. Nel 2022, nessuna criticità è stata portata all'attenzione del Consiglio di Amministrazione.

Nel 2022, il Gruppo ha registrato 11 casi di non conformità con le normative e codice di autoregolamentazione riguardanti gli impatti sulla salute e sulla sicurezza dei servizi erogati, di cui 9 casi di non conformità con i codici di autoregolamentazione. Tutti casi di non conformità con le normative si sono verificate nella controllata Charleston.

Rapporto con la pubblica amministrazione

A fronte delle prestazioni erogate ai pazienti nelle proprie strutture convenzionate, le Società operative italiane del Gruppo KOS vengono remunerate dal **Servizio Sanitario Nazionale (SSN)** attraverso i servizi sanitari regionali. Annualmente, sono sottoscritti con le **Aziende Sanitarie Locali (ASL)** i contratti che definiscono i budget di attività e ne regolamentano le modalità di erogazione. Per la controllata del Gruppo in Germania, invece, i costi per l'assistenza agli anziani sono in parte garantiti da coperture assicurative o da fondi pubblici locali i cui enti di riferimento ne definiscono i livelli di servizio.

Così come previsto dal Codice Etico, l'assunzione di impegni verso la Pubblica Amministrazione e le Istituzioni Pubbliche è condotta nel rispetto della più **rigorosa osservanza delle disposizioni di legge e regolamentari applicabili** ed è riservata esclusivamente alle funzioni aziendali preposte ed autorizzate. Il Gruppo, attraverso i propri dipendenti o rappresentanti, nonché per il tramite di interposta persona, non deve ricevere, promettere od offrire a Pubblici Ufficiali, incaricati di Pubblico Servizio o a dipendenti in genere della Pubblica Amministrazione o di altre istituzioni Pubbliche, denaro, beni o altre utilità di vario genere al fine di promuovere e favorire i propri interessi o gli interessi delle società del Gruppo, o anche per compensare o ripagare per un atto del loro ufficio né per conseguire l'esecuzione di un atto contrario ai doveri del loro ufficio.

Qualsiasi dipendente o collaboratore che riceva direttamente o indirettamente proposte di benefici da pubblici funzionari, incaricati di pubblico servizio o dipendenti in genere della Pubblica Amministrazione o di altre Istituzioni Pubbliche, deve immediatamente riferirne all'**Organismo di Vigilanza** ovvero al proprio referente aziendale, se soggetto terzo.

Per quanto riguarda l'erogazione di fondi pubblici:

- non è consentito utilizzare o presentare dichiarazioni e documenti attestanti fatti e notizie non vere, ovvero omettere informazioni per conseguire, a vantaggio o nell'interesse proprio e/o della Società, contributi, finanziamenti o altre erogazioni concesse, a qualsiasi titolo, dallo Stato, da un Ente Pubblico o dall'Unione Europea;
- è fatto esplicito divieto di utilizzare contributi, finanziamenti o altre erogazioni, comunque denominate, concesse alla Società dallo Stato, da un Ente Pubblico o dalla Comunità Europea per scopi diversi da quelli per i quali gli stessi siano stati assegnati.

Controlli interni e risk management

Per KOS, **la prevenzione e la gestione del rischio non rappresentano solo un obbligo normativo, ma anche un indice della qualità nell'approccio alla propria attività**, a garanzia dei pazienti e dei collaboratori e nell'interesse dell'azienda. Il Gruppo si pone l'obiettivo di garantire un alto livello di attenzione, uno scambio costante di informazioni dai reparti alla direzione, per ottimizzare le procedure e superare le difficoltà, così come il mantenimento di un buon rapporto con il paziente e la famiglia, nella convinzione che un'azienda che ascolta è un'azienda in grado di analizzare i problemi pratici e prevenire gli errori. Il Gruppo ha da tempo istituito una funzione dedicata al risk management, e vanta di un **efficiente assetto organizzativo** che ha trovato le sue basi in un'analisi e mappatura costante dei processi sensibili, l'individuazione dei potenziali rischi e la definizione di regole rigorose per la loro corretta gestione.

KOS Italia adotta infatti un modello di *Enterprise Risk Management* che viene periodicamente aggiornato dalla **funzione Risk Management** per riflettere la crescita dimensionale dell'azienda e i cambiamenti organizzativi interni, valutando per ciascuna area di attività i rischi potenzialmente associati. Ogni rischio è valutato per **impatto** e **probabilità** di insorgenza, considerando poi l'effetto delle azioni preventive poste in essere per definire il livello di rischio residuo. Ove possibile, l'impatto dell'evento negativo è valutato anche in base a criteri quantitativi.

All'interno di questa mappatura sono stati considerati poco **più di 100 rischi**, oggetto di revisione annuale. Nel corso degli ultimi anni, rivalutazioni sono state effettuate a valle di alcuni eventi eccezionali come l'adozione da parte del Gruppo della Cartella Clinica Elettronica e del nuovo ERP, la revisione della normativa sulla privacy e non ultimo la pandemia da Covid-19. Nel corso del 2022 la rivalutazione della Risk Map ha portato, tra l'altro, alla integrazione del Piano ESG, esponendo e valutando i KPI del Piano nell'ambito della stessa.

A presidio dei rischi identificati vengono implementate misure di mitigazione e prevenzioni quali l'adozione di **linee guida, protocolli mirati di sicurezza** e di **risk assessment**, rispetto rigoroso delle normative sulla gestione del rischio, lo svolgimento di audit annuali, la formazione aziendale, il monitoraggio costante dei processi.

Il sistema di risk management della controllata tedesca è focalizzato in particolare sul monitoraggio dei rischi che possono inficiare la continuità aziendale. È stato sviluppato all'interno di Charleston un processo di analisi dei rischi, sintetizzata in un documento che tiene in considerazione: l'approccio ai rischi, lo scopo delle attività sottostanti ad essi e applicazioni di tali rischi alle situazioni quotidiane. A livello di contenuti, la valutazione si focalizza sui rischi che possono impattare la reputazione del gruppo e alla continuità dello stesso, legati quindi al comportamento generale, all'etica ai rapporti tra i dipendenti e al rispetto reciproco. Si è impostato il lavoro anche rispetto al tema specifico della sostenibilità.

Focus: Audit Clinici e Amministrativi

Per garantire l'eticità e il rispetto delle normative, KOS Italia effettua **controlli operativi diffusi** che riguardano aspetti organizzativi e gestionali ma anche sanitari e assistenziali a cui seguono interventi di vario tipo. KOS Italia ha infatti predisposto un rigido **sistema di monitoraggio** (audit, report, ispezioni) basato su un Piano definito annualmente e approvato dal CdA della Capogruppo, a cui si aggiungono eventuali verifiche su segnalazioni o situazioni particolari che si manifestano nel corso dell'anno.

Gli esiti delle verifiche sono condivisi con i referenti operativi e delle funzioni interessate, nonché con i vertici dell'azienda e del Gruppo. **La sintesi delle risultanze è presentata al Comitato Controllo e Rischi e agli Organismi di Vigilanza**, con cui si hanno periodici incontri.

Anche la controllata Charleston ha avviato un primo programma di audit che ha interessato in questo primo anno solo qualche struttura, al fine di testare la validità e la tenuta del sistema di controllo interno. A partire dal 2023, anche la Charleston avrà un programma di audit più diffuso.

Responsabilità Economica

Kos si pone l'obiettivo di proseguire la propria crescita, organica ed esterna, in Italia e all'estero, in particolare per quanto riguarda l'attività nel *long-term care* (residenze per anziani, riabilitazione

funzionale complessa, riabilitazione psichiatrica). In Italia, Kos ha integrato negli ultimi anni numerose strutture, portando sempre valore aggiunto e raggiungendo una dimensione che consente non solo il raggiungimento di **economie di scala**, ma anche il trasferimento delle *best practice* locali, che accelerano la creazione di valore all'interno del Gruppo.

Leader in Italia nella lunga degenza, Kos continuerà a crescere nelle residenze per anziani non autosufficienti (RSA) e nella riabilitazione funzionale e psichiatrica, espandendosi sia nel Centro-Nord Italia, dove dispone già di una presenza consolidata, sia nel Centro-Sud Italia, dove ha cominciato a investire.

Grazie all'acquisizione di residenze per anziani in Germania, il Gruppo potrà inoltre svilupparsi su un ulteriore mercato, considerato di elevato interesse per le sue **dimensioni**, per i **trend demografici**, per il **basso livello di concentrazione** e la sua **stabilità** dal punto vista regolatorio.

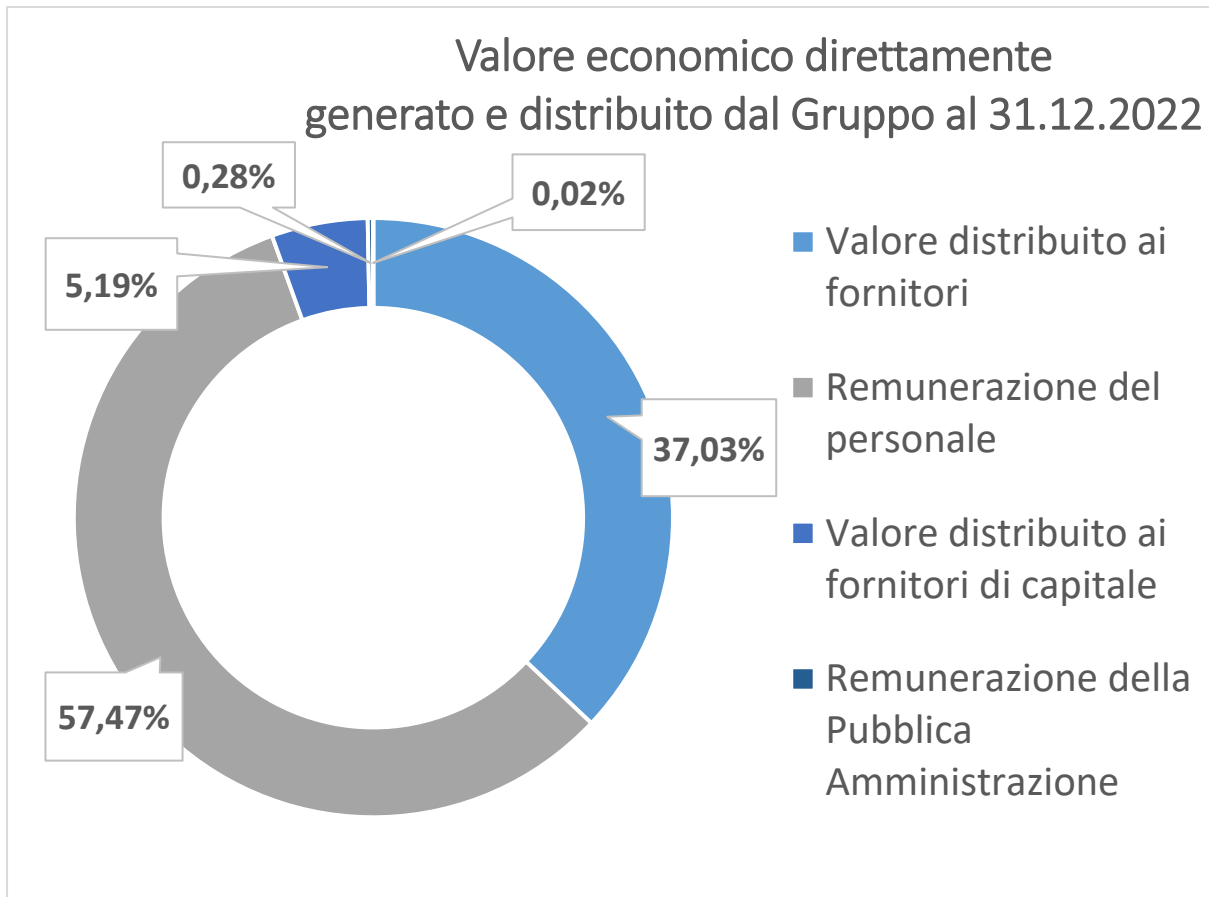
In Italia come a livello internazionale, il Gruppo prevede di svilupparsi attraverso una **crescita organica**, acquisizioni e aperture di nuove strutture *greenfield* nei suoi principali settori di attività: nel settore della riabilitazione complessa, dove l'expertise e l'eccellenza del brand Santo Stefano potrà essere messa a frutto, così come nelle residenze per anziani non autosufficienti.

Il Gruppo Kos ha quindi l'obiettivo di creare valore per i propri azionisti con una strategia di medio periodo basata su **tre capisaldi**:

1. **consolidare** il ruolo di polo aggregatore nel settore sociosanitario italiano con un orientamento al cliente, alla qualità del servizio e all'efficienza;
2. **crescere** nelle RSA e nella riabilitazione nel Centro e nel Nord Italia sia in modo organico sia attraverso acquisizioni e l'apertura di nuove strutture;
3. **svilupparsi** internazionalmente.

Attraverso la riclassificazione del conto economico al 31 dicembre 2022, è stato possibile stimare il valore economico direttamente generato dal Gruppo nel 2022 e la distribuzione di questo ai principali stakeholder che, direttamente o indirettamente, hanno contribuito alla creazione di tale valore.

Il valore economico direttamente generato al 31 dicembre 2022 è pari a oltre 717 milioni di Euro, in cui la quota maggiormente di rilievo si attribuisce alla voce Remunerazione del personale (57,5%, corrispondente a oltre 364 milioni di Euro). Il valore distribuito ai fornitori è pari a oltre 234 milioni di Euro (37,03%). Il valore distribuito ai fornitori di capitale è pari a oltre 32 milioni di Euro (5,2% del valore direttamente generato) e la quota di valore trattenuto dal Gruppo corrisponde a circa 84 milioni di Euro. Inoltre, Kos elargisce contributi e erogazioni liberali pari a 146 mila Euro. La quota destinata al pagamento delle imposte, vale a dire il contributo del Gruppo alla Pubblica Amministrazione, corrisponde al 0,3%, pari a quasi 2 milioni di Euro.



Pratiche di approvvigionamento sostenibile

Trasparenza, affidabilità e risultati verificati: parole chiave che guidano i rapporti di KOS con i fornitori. Un rapporto in cui KOS è partner affidabile e che si distingue per **solidità finanziaria**, quindi rispetto dei pagamenti; **correttezza**, quindi rispetto delle condizioni; **trasparenza**, quindi gare basate su una valutazione obiettiva della qualità, del prezzo e della capacità di fornire e garantire servizi di livello adeguato.

Il Gruppo punta ad instaurare **rapporti duraturi e di fiducia**, con servizi il più possibile **personalizzati**. Ciò sempre rispettando un principio cardine: la qualità offerta. Da qui, le riunioni di coordinamento con chi lavora in prima linea e con un occhio sempre attento a cosa offre il mercato per puntare alla scelta migliore, gli audit di Gruppo per controllare la gestione delle gare e verificare che le procedure siano state rispettate, nella piena **trasparenza delle attività**.

I processi di acquisto sono improntati alla ricerca del massimo vantaggio competitivo, alla concessione di pari opportunità per ogni fornitore, alla **lealtà e all'imparzialità**. La selezione dei fornitori e la determinazione delle condizioni di acquisto sono basate su una **valutazione obiettiva** della qualità, del prezzo e della capacità di fornire e garantire servizi di livello adeguato.

Per agevolare e semplificare il rapporto con i fornitori, in Italia si utilizza una piattaforma online che consente di gestire le offerte per le gare di gruppo. Un **software gestionale** molto utile, che permette di creare un **albo fornitori** e avere un quadro chiaro delle offerte e della documentazione presentata. Considerato l'elevato numero di strutture e la distribuzione in diverse regioni, si è deciso di organizzare un'**area acquisti centrale**, al fine di ottenere benefici economici, omogeneità dei prodotti e servizi acquistati ed erogati, miglioramento dell'efficienza, riduzione dell'uso di sostanze e materiali allergeni e monitoraggio continuo dei livelli di servizio. La selezione dei fornitori avviene prevalentemente a livello centrale, privilegiando produttori nazionali ma anche, dove possibile e conveniente, fornitori locali.

Dal 2019 qualunque potenziale fornitore può registrarsi ed essere validato sull'albo fornitori elettronico; in caso di procedure di gara, in base all'area geografica ed al settore merceologico di registrazione, si attinge all'albo fornitori per l'emissione degli inviti.

Anche Charleston pone i principi di **trasparenza e affidabilità** alla base dei rapporti con i propri fornitori. Considerando la varietà delle strutture e della distribuzione nelle diverse regioni tedesche, nel 2019 Charleston ha deciso di istituire una **piattaforma centrale di approvvigionamento** per una miglior gestione e monitoraggio degli acquisti. Tale piattaforma è stata **ulteriormente sviluppata** e ampliata **nel corso del 2020 e 2021**. I fornitori sono selezionati principalmente a livello centrale, con preferenza data ai **produttori nazionali** ma, ove possibile e opportuno, ai **fornitori locali**.

Nel 2021 KOS Italia ha iniziato a sviluppare un **sistema di selezione dei fornitori basato su criteri di sostenibilità sociale e ambientale** che permette, a parità di condizioni economiche di selezionare i fornitori con un business più sostenibile. Questo sistema si concretizza nella richiesta di compilazione di un **questionario con domande legate a temi ESG** (*Environmental, Social and Governance*) al quale tutti i fornitori iscritti all'albo dovranno rispondere.

Nel corso del 2022 KOS Italia, come previsto dal piano, ha implementato uno screening dei fornitori che si articola su due principali azioni:

- prevedere per i nuovi contratti ed i rinnovi la richiesta di certificazioni quali la ISO 45001 e la ISO 14001 (quest'ultima per alcune categorie merceologiche).
- prevedere durante le gare future che, a parità di condizioni economiche, si privilegi l'aggiudicazione a chi risponde alle certificazioni suddette.

Al momento, è stato chiesto ai circa 2.600 fornitori di registrarsi/ qualificarsi sull'albo di fornitura. Il numero totale di fornitori, o potenziali fornitori, presenti nell'albo è di circa 1.100.

Alla fine dell'anno, i fornitori totali presenti nell'albo sono 1.081, con 228 registrati, 127 in registrazione e 726 qualificati.

I fornitori qualificati centrale ingegneria clinica e acquisti, e centrale farmacia corrispondono al 47% e al 16% dei pagamenti effettuati ai fornitori, rispettivamente. I fornitori non qualificati, invece, che rappresentano l'89% dei fornitori presenti, corrispondono al 36% delle spese di fornitura.

Nel 2022, KOS Italia si è approvvigionato da fornitori locali¹⁰ per il 99,9% della spesa totale dei fornitori più significativi di prodotti e servizi (relativa alle due centrali di acquisto: ingegneria clinica e farmacia).

Per la controllata Charleston invece, la percentuale di fornitura locale è di 82,2% della spesa totale dei fornitori più significativi di prodotti e servizi (i.e. principalmente cibo e bevande, articoli per l'assistenza medica, forniture economiche per le strutture e la lavanderia esterna, laddove applicabile).

Il valore pagato ai fornitori di cibo corrisponde al 37% del totale speso in fornitura, seguito di articoli per l'assistenza medica al 27% del totale, la fornitura dell'energia al 21% e infine i servizi esterni al 15%.

Tipologia di fornitura

Le tipologie di fornitura che KOS Italia adoperava sono varie e relative ai Servizi Immobiliari, Servizi Informatici, Farmacia ed Ingegneria Clinica e Acquisti.

Per quanto riguarda i **Servizi Immobiliari**, ci si riferisce all'acquisto di attrezzature/impianti presenti nelle strutture (es. di condizionamento, elettrico, di distribuzione dei gas medicali) e alla realizzazione delle nuove strutture.

L'ufficio informatico gestisce invece l'acquisto di apparecchiature utili alla gestione delle strutture e all'accoglienza degli ospiti, quindi **apparecchiature hardware e software**, impianti di chiamata per le camere di degenza e telefonia/dati.

La **Farmacia** si occupa direttamente dell'approvvigionamento di beni (dispositivi medici e farmaci) per la gestione delle strutture mentre **l'Ingegneria Clinica e Acquisti** si occupa direttamente dell'approvvigionamento di beni e servizi per la gestione delle strutture e per le corrette cure e i trattamenti dei pazienti (apparecchiature elettromedicali, arredi e attrezzature per le cucine, servizi di ristorazione e pulizia, derrate alimentari, prodotti per incontinenza e prodotti per laboratorio analisi).

I procedimenti competitivi di importo e durata maggiore sono svolti su un **portale web dedicato**, con partecipazione ad invito e con garanzia di tracciabilità e massima trasparenza. Inoltre, sono ammesse ai procedimenti solamente le ditte che dispongono dei seguenti **requisiti**: regolarità contributiva, autodichiarazione antimafia, autodichiarazione 231, presentazione di CCIAA, adesione al Codice Etico di KOS, rispondenza a D.lgs. 81/08 e rispondenza a D.lgs. 196/03. La presenza di **certificazioni aggiuntive** in ambito di qualità e ambiente è considerata elemento qualificante.

A partire da Marzo 2020, a causa dell'emergenza sanitaria, è stato costituito un **gruppo di lavoro** composto da Direttore Operations, Responsabile Farmacia, Responsabile Acquisti e Responsabile Servizi Generali, con lo scopo di reperire e distribuire Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) e tamponi rapidi per tutte le strutture richiedenti. Sono stati allestiti due centri logistici (Nord e Centro) ed effettuati acquisti alle migliori condizioni di mercato e verificando la rispondenza delle normative vigenti. Si è prestata particolare attenzione alla valutazione delle schede tecniche e delle certificazioni dei prodotti da acquistare.

¹⁰ Con fornitori locali si intendono i fornitori che riforniscono le strutture entro un raggio di massimo 200 chilometri.

Per il 2022, si è tornati a procedure standard, con acquisti diretti delle strutture, tramite articoli e listini gestiti dalle centrali.

L'attuale contesto, ad alta instabilità di prezzi (inflazione, speculazioni, ecc.) ha reso necessario gestire molti contratti concordando adeguamenti periodici in base all'andamento dei principali driver. L'instabilità del mercato ha reso necessario posticipare diverse gare.

Per quanto riguarda la controllata tedesca, invece, essa acquista principalmente mobili e attrezzature per cucine, pulizia, cibo e attrezzature mediche. Gli altri tipi di fornitura afferiscono principalmente ai servizi immobiliari e IT.

A causa del restringimento dell'offerta causato dalla pandemia nel corso del 2020 e 2021 e delle costanti variazioni di prezzo sul mercato per un'ampia varietà di prodotti, la strategia di approvvigionamento centralizzato è stata rivista e in parte adattata in una strategia di **approvvigionamento doppio o multiplo**.

Gli acquisti di maggiore rilevanza sono effettuati valutando almeno tre offerte e riportando l'esito della valutazione alla direzione generale. Per il materiale medico Charleston si avvale di **fornitori certificati**, mentre per i beni alimentari ricorre ad un fornitore generale (anche se frutta e verdura vengono acquistati dalle strutture localmente). Nella selezione dei fornitori di materiale per il marketing l'azienda predilige chi utilizza **DHL Go Green** come soluzione di spedizione caratterizzata da una serie di servizi per ridurre o eliminare le emissioni relative alla logistica, i rifiuti e altri impatti sull'ambiente, mentre per altri tipi di fornitura si cerca sempre di ridurre l'impatto ambientale attraverso la gestione della logistica, ordinando in quantità maggiore ed evitando ordini piccoli.

L'eccellenza del servizio e la cura dei pazienti

L'esperienza sempre più diffusa di chi affronta un periodo di difficoltà dovuto alla malattia o all'aumento della fragilità è la sensazione di abbandono, la difficoltà di capire cosa fare e quali possano essere le risposte migliori anche in termini di **qualità della cura**.

La **completezza dell'offerta** del Gruppo KOS si esplica nel fatto che chi ne ha bisogno possa essere accompagnato all'interno di un percorso che spazia dalla diagnosi, cura e assistenza, con particolare attenzione a coloro che necessitano di percorsi riabilitativi e di soluzioni per affrontare la fragilità cronica.

In tutte le strutture del Gruppo è attivo un ascolto costante delle richieste tramite:

- il personale di accoglienza e di assistenza;
- colloqui strutturati con le famiglie ed i pazienti da parte dei professionisti.

Alla base dell'offerta vi è un dialogo costante e costruttivo con i famigliari e i pazienti che permette di sviluppare un servizio completo ed attento.

Tutto ciò, unito all'esperienza che deriva dalla gestione dei numerosi centri, alla formazione mirata nel settore, alla preziosa condivisione di **know-how** fra i professionisti delle strutture, consente elevati

standard qualitativi nella cura e nell'accoglienza e, soprattutto, una **centralità del paziente e una personalizzazione dei percorsi di cura**.

Qualità ed efficacia dei servizi socioassistenziali

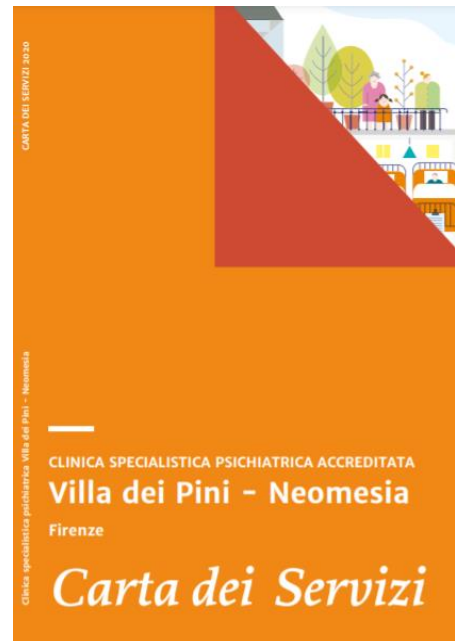
Qualità, come efficienza e capacità di dare risposte adeguate alle esigenze del paziente, formazione continua, adeguamento e sviluppo tecnologico, selezione del personale secondo criteri che tengono conto di un alto livello di **know-how ed expertise**, predilezione per l'attivazione di rapporti di lavoro stabili nel tempo, procedure standardizzate per la sicurezza dei pazienti e degli ospiti, ricerca scientifica orientata allo sviluppo e miglioramento delle pratiche cliniche: questi gli elementi qualitativi che distinguono oggi KOS come gruppo leader nel settore sanitario e sociosanitario.

La dimensione del Gruppo consente infatti il raggiungimento di **economie di scala**, attraverso la messa a fattor comune di molti servizi di supporto, capace di migliorare costantemente la qualità dei servizi offerti dal Gruppo. Una strategia perseguita negli anni attraverso l'attivazione di **percorsi di benchmarking** a garanzia degli alti livelli qualitativi diffusi, che ha permesso di aggregare la grande esperienza maturata nelle diverse realtà operative, elevando la qualità dei servizi offerti in tutte le strutture.

KOS adotta procedure e **protocolli operativi in linea con le più stringenti normative** regionali e nazionali, tanto in Italia quanto in Germania, in materia di autorizzazione e accreditamento, così come rigorose procedure mirate a garantire gli standard qualitativi attesi e la sicurezza delle cure.

In Italia, in tutte le strutture sono attive, ad esempio, specifiche **procedure** per la definizione delle modalità di presa in carico dei pazienti, per la corretta gestione della documentazione clinica e del farmaco, per il monitoraggio e la gestione del dolore, per la garanzia dell'igiene del paziente e dell'ospite e per il consenso informato alle cure. Anche in Germania è stato sviluppato un sistema di gestione qualità che garantisce una **definizione centralizzata degli standard** di prodotto e delle procedure.

In Italia, ogni struttura dispone della propria **Carta dei Servizi**, che fornisce le informazioni in merito alla tipologia di servizio offerto, alle modalità di accesso allo stesso, all’impegno della struttura relativamente agli standard qualitativi da mantenere e alle modalità con cui l’utente può attivamente partecipare al miglioramento continuo della struttura ed i suoi diritti sono tutelati. Il modello di riferimento della Carta dei Servizi di KOS è stato rivisto: sono stati identificati gli ambiti di comunicazione e gli accorgimenti grafici necessari alla realizzazione di un documento realmente leggibile e fruibile da parte dell’utente. Il primo prototipo è stato realizzato per la Casa di Cura Villa dei Pini e nel corso del 2021 sono state riviste le carte dei servizi di oltre il 90% delle RSA, in quanto considerate parte integrante del contratto di ricovero sottoscritto dagli utenti.



L’erogazione di un servizio di alta qualità nelle strutture di assistenza è uno dei prerequisiti più importanti affinché il Gruppo sia in grado di offrire i **più alti standard di qualità**, le **cure migliori**, competere con successo, oltre che essere un **datore di lavoro attraente**. Il sistema qualità disegnato dal Gruppo KOS si basa sulle caratteristiche del mandato delle diverse strutture e, tenendo conto dell’appropriatezza degli interventi e della sostenibilità economica, delle specificità territoriali, segue un percorso di miglioramento continuo e costantemente aggiornato.

Nello specifico, strutture e processi sono presentati in modo trasparente e comprensibile per i dipendenti all’interno di linee guida, istruzioni operative e procedure, le quali svolgono un’importante **azione di orientamento**. All’interno di KOS Italia esiste una politica unificata per le RSA con specifiche che variano da struttura a struttura in base alle regolamentazioni regionali.

I principi di qualità costituiscono la base dei processi e del metodo di lavoro. Per KOS, i processi definiti, gli standard, i regolamenti e le istruzioni sono obbligatori da rispettare per tutti i dipendenti, e tengono conto, ad esempio, dei seguenti aspetti:

- Processo di ammissione;
- Gestione dei farmaci;
- Gestione appropriata delle azioni assistenziali;
- Gestione del rischio in relazione a quelli rilevanti per l’assistenza quali: rischio di piaghe da decubito, rischio di caduta, rischio nutrizionale, rischio di disidratazione, rischio di privazione, nozioni di base sulla cura e significato della documentazione di supporto.

La **trasparenza**, così come la **correttezza** e la **professionalità** nel garantire l’equità e l’imparzialità di trattamento dei pazienti, evitando qualsivoglia forma di favoritismo o discriminazione, sono inoltre principi fondamentali, sanciti anche nel **Codice Etico**. A tal proposito, in tutte le strutture di KOS Italia, sono applicate procedure per la creazione e gestione trasparente delle liste d’attesa in accordo con quanto previsto dalle regole di accreditamento e autorizzazione.

Nel Gruppo Charleston, la qualità dell'assistenza personale e medica e dei servizi di integrazione sociale è monitorata dal dipartimento di gestione della qualità. Sono stati sviluppati vari processi di revisione per rivedere e valutare la qualità delle strutture, dei processi e dei risultati in loco nelle case di cura, nelle strutture diurne e nei servizi ambulatoriali. Il team di responsabili della qualità effettua audit annuali in ogni struttura. Inoltre, le strutture vengono regolarmente visitate e supportate nel loro sviluppo qualitativo. Questi audit interni vengono condotti ogni anno in ogni struttura per rivedere le procedure chiave.

Le necessarie misure correttive sono pianificate e attuate dai responsabili delle strutture. Un ulteriore monitoraggio di queste azioni correttive viene effettuato dal team responsabile della qualità.

Oltre agli audit interni, l'azienda è soggetta a continui audit esterni da parte dell'Agenzia Nazionale per l'Assistenza Sanitaria (MDK). Durante questi audit esterni, vengono analizzati e valutati circa 23 criteri di qualità (KPI), tra cui: perdita di peso del paziente, numero di cadute registrate e altri.

MDK pubblica una valutazione della qualità attuale delle singole case di cura, delle strutture diurne e dei servizi ambulatoriali, nonché sui loro miglioramenti.

In termini di regolamenti e linee guida, ogni struttura di Charleston aderisce agli standard nazionali tedeschi (SGB XI) per case di cura, strutture diurne e servizi ambulatoriali e viene regolarmente rivista da MDK negli audit sopra descritti.

Inoltre, il Gruppo Charleston dispone di un manuale della qualità che viene rivisto ogni due anni e ogni volta che si verifica un cambiamento nelle strutture interne o nella legislazione. Questo manuale di gestione della qualità si riferisce, tra l'altro, ad aree come il processo di ricovero, la gestione dei farmaci, la gestione del rischio in relazione ai rischi correlati all'assistenza infermieristica e costituisce la base degli standard di qualità da raggiungere nelle diverse aree.

Analogo sistema è presente in Italia ossia a livello di regolamentazione e politiche ogni struttura risponde a standard nazionali di **qualità, appropriatezza e sicurezza delle cure** che vengono ulteriormente declinati dalle singole regioni. Le linee guida operative che codificano questi processi vengono revisionate al massimo ogni 3 anni e ogni qualvolta si verifici un cambiamento normativo o in correlazione a nuove **evidenze scientifiche e best practice**. Le autorità sanitarie svolgono continui e periodici controlli volti a verificare il rispetto degli standard di qualità, appropriatezza e sicurezza delle cure. In aggiunta alle verifiche delle autorità sanitarie, nelle singole strutture sono eseguiti **audit clinici** le cui evidenze vengono analizzate per identificare eventuali ulteriori processi di miglioramento. Centralmente si effettua l'analisi dei sinistri per identificare eventuali processi di riduzione dei rischi.

Anche nel 2022 è continuata un'azione integrata e condivisa per la gestione in sicurezza della pandemia da SARS-CoV-2. In particolare, si è continuato a lavorare in stretta partecipazione tra le funzioni apicali degli ambiti in cui è articolata la gestione di Gruppo e le singole strutture. In questa modalità gestionale si è ravvisata la miglior operatività in termini di risultato rispetto a:

- o **sicurezza dell'ospite;**

- o **qualità dell'assistenza complessiva**, declinata nell'assistenza sanitaria specifica e nell'assistenza della qualità della vita comunitaria;
- o **crescita professionale degli operatori** dei vari ambiti tramite un processo di formazione continua sul campo, oltre che teorica;
- o attenta e documentata azione di **aggiornamento continuo di procedure operative** in conformità con lo sviluppo normativo e con le scelte di buone prassi delle singole strutture;
- o **responsabilizzazione degli operatori** a sentirsi attori degli obiettivi di sicurezza degli ospiti e della struttura; responsabilizzazione individuata come miglior modalità di coinvolgimento virtuoso ed efficace.

Va rilevato come, in risposta a questa impostazione, le strutture abbiano risposto con **fattiva partecipazione e impegno**, realizzando un apporto vicendevolmente integrato con il coordinamento apicale.

Particolare impegno è stato profuso per aiutare gli ospiti a vivere in modo non traumatico, seppur difficile, la carenza di relazione con i familiari che la pandemia ha imposto. **Attività di sostegno relazionale**, di **utilizzo assistito dei mezzi di comunicazione con la famiglia**, **informazione medica frequente e puntuale**, **gestione della ripresa di visite in presenza** sono state gestite con partecipe sensibilità e con organizzazione fattiva.

Monitoraggio della qualità

KOS considera la qualità un elemento fondamentale della strategia aziendale e ne promuove il rispetto a tutti i livelli dell'organizzazione. Nel 2022 è stato avviato il progetto **Kaleido**, un modello di **Quality Management** che ha come obiettivo sostenere e potenziare l'attività assistenziale e socio-sanitaria nelle proprie strutture, attraverso un percorso che si caratterizza per:

1. La definizione e lo sviluppo di una **governance** per l'ottimale funzionamento delle strutture
2. L'aderenza a **standard e requisiti normativi** con l'aggiornamento costante di procedure clinico-assistenziali
3. La **formazione** dedicata a tutte le figure professionali per garantire l'adeguatezza dei progetti, dei percorsi e dei processi, per determinare un preciso modello operativo e assicurare la **continuità** e l'**uniformità** delle attività e delle prestazioni in tutte le strutture del Gruppo
4. Un articolato **sistema di monitoraggio realizzato con audit, report e customer survey**, per verificare e garantire l'aderenza agli standard assistenziali e per la misurazione della soddisfazione di pazienti, ospiti, caregiver, operatori.

Si tratta di un percorso continuo in cui l'ascolto dell'utente finale e degli stakeholder di riferimento risultano essere fondamentali per **migliorare costantemente la qualità dei servizi erogati**. Come in un caleidoscopio, procedure, formazione, controlli e customer survey si intrecciano per raccontare la qualità fatta di mille sfaccettature, sempre finalizzata a rispondere, al più alto livello possibile, ai bisogni di salute dei nostri utenti/ospiti.

Soddisfazione dei pazienti e gestione dei reclami

Il Gruppo è impegnato costantemente a perseguire la **massima soddisfazione degli assistiti** (pazienti e ospiti), nel rispetto delle procedure interne, assicurando il costante supporto di un'informazione veritiera ed esauriente sui protocolli clinici di cura adottati e sui servizi forniti, consentendo così l'assunzione di decisioni consapevoli.

Per valutare la qualità percepita dei servizi erogati e orientare le attività verso le esigenze dei pazienti, KOS ha messo a punto **sistemi di ascolto e di misurazione della soddisfazione dei clienti** tanto in Italia quanto in Germania. In Italia tali sistemi sono basati su interviste periodiche agli ospiti e alle loro famiglie e colloqui con il personale di cura e di assistenza. Nell'ambito dei percorsi di umanizzazione delle cure e con l'intento di proseguire nella definizione degli standard di servizio, sono stati individuati gli standard di comportamento relativi a: **unicità, trasparenza, ascolto attivo, rispetto delle regole e gentilezza**. Questi standard di comportamento, distintivi della relazione instaurata all'interno delle strutture e fondamentali per il percorso di umanizzazione delle cure, sono stati misurati, unitamente alla percezione delle competenze degli operatori, alle caratteristiche degli aspetti alberghieri e ad altri aspetti di tipo organizzativo.

Per quanto riguarda la **gestione dei reclami**, KOS ha implementato sistemi e procedure per la loro gestione e risoluzione **puntuale ed efficiente**: in tutte le strutture italiane è attivo un servizio di ascolto costante delle richieste e dei reclami ad opera della direzione della struttura, i cui standard sono esplicitati nelle carte dei servizi, nella sezione dedicata ai meccanismi di tutela del cittadino.

Customer Satisfaction area RSA

Nel 2022 l'attività di rilevazione della customer satisfaction delle **RSA** ha visto importanti innovazioni: è stato sviluppato un **nuovo questionario destinato ai famigliari/caregiver** che ha permesso di approfondire, con un livello di dettaglio più specifico, il livello di soddisfazione percepita sugli aspetti alberghieri e del servizio, oltre che sugli aspetti relazionali.

Le macrocategorie indagate sono state:

- Ascolto e accoglienza (stile della casa)
- Salute fisica e benessere dell'ospite
- Professionalità percepita per tutte le principali figure coinvolte nel ricovero
- Accessibilità alla struttura, visite e videochiamate
- Percezione della gestione del contenimento COVID e sicurezza
- Aspetti alberghieri (pulizia, pasti, comfort e cura ambienti, lavanderia e guardaroba)
- Indicatori di sintesi (NPS, CSAT)

L'invio del nuovo questionario ai famigliari/ caregiver è stato programmato tre volte nel corso dell'anno. Nel primo invio, avvenuto ad aprile, sono stati raccolti 1.199 questionari. Il secondo invio è stato

realizzato nel mese di settembre 2022 e ha visto l'invio di circa 3.600 mail con un ritorno di 1.613 compilazioni. Con il terzo invio, realizzato a fine novembre, sono stati restituiti 919 questionari, per un totale sull'anno 2022 di 3.731.

Il 2022 ha visto l'introduzione di un nuovo strumento: il **questionario di gradimento per gli ospiti delle RSA** (somministrato solo al 20% degli ospiti, ovvero quelli orientati e in grado di recepire le domande), proposto in **modalità digitale** e compilabile con il supporto di operatori o familiari, per un massimo di 3 volte l'anno, utilizzando un tablet. **Al 31 dicembre il numero dei questionari raccolti è stato di 854.**

I vantaggi della compilazione digitale sono:

- La possibilità di somministrare il questionario in qualsiasi momento, in base alla disponibilità/richiesta degli ospiti o alla disponibilità degli operatori;
- Salvataggio dei dati in cloud, riduzione dei tempi di raccolta e riporto immediato sulla dashboard;
- Possibilità, da parte dei direttori, di monitorare costantemente l'andamento della percezione del servizio da parte degli ospiti.

Bollini RosaArgento

Quest'anno 28 strutture del Gruppo KOS hanno aderito al bando per i Bollini RosaArgento, promosso da Fondazione Onda – Osservatorio nazionale sulla salute della donna e di genere, per il biennio 2023-2024. Il bando è rivolto alle RSA in possesso di specifici requisiti volti a garantire **benessere e buona qualità di vita dei propri ospiti** e a offrire un **supporto concreto alle loro famiglie**, valutando la qualità dei servizi, l'assistenza clinico-sanitaria, la presa in carico di ospiti con demenza, la capacità di favorire le capacità residue e relazionali dell'anziano, con particolare attenzione al tema dell'**umanizzazione delle cure**.

Per il biennio 2023-2024, 19 strutture (il 68% delle strutture candidate) hanno ottenuto 3 Bollini, il punteggio massimo; le restanti 9 strutture (il 32%) hanno ottenuto 2 Bollini.

Customer Satisfaction area Psichiatria

Per l'area Psichiatria la modalità di somministrazione del questionario di Customer Satisfaction è progressiva alla dimissione degli ospiti. **Al 31 dicembre 2022 sono stati raccolti 1.355 questionari (superiori al totale raccolto nel 2021).**

Customer Satisfaction area Riabilitazione

Per l'area Riabilitazione sono stati raccolti 11.908 questionari, in miglioramento rispetto al 2021.

Nel corso del 2022 è stato anche rinnovato il questionario somministrato ai clienti dei CAR, centri ambulatoriali di riabilitazione, con focus sui 3 aspetti principali del servizio erogato: professionalità percepita, aspetti alberghieri (pulizia, comfort e cura ambienti, facilità di orientamento), stile della casa. **Al 31 dicembre 2022 sono stati raccolti 1.958 questionari, un numero in forte crescita non solo rispetto al 2021, ma anche rispetto alle raccolte pre-Covid.**

Net Promoter Score

Nel 2019 il **net promoter score (NPS)**, indicatore relativo alla *customer experience*, è stato introdotto da KOS Italia nel percorso di valutazione delle performance dei direttori di struttura. L'indicatore si basa su un'unica domanda da sottoporre a chi ha utilizzato i servizi offerti: *“Quanto consiglieresti la nostra struttura ad amici e parenti?”*. Le risposte fornite dai clienti sono distribuite sulla base di un punteggio da 0 a 10 e pesate in modo da determinare un “tasso netto di raccomandazione” che abbia valore tra -100 (tutti gli utenti sconsigliano la struttura) e +100 (tutti gli utenti consigliano la struttura).

Il NPS è calcolato sulla base di processi strutturati interni o, per le RSA, attuati da terzi che garantiscano l'affidabilità del risultato. L'indicatore permette di confrontare di anno in anno i valori di NPS di ciascuna struttura e sviluppare eventuali azioni correttive.

Un nuovo indicatore

Nel 2022 il Gruppo KOS ha inserito per tutte le aree cliniche indagate un nuovo indicatore: il **CSAT**, ovvero un indice che descrive la percentuale di clienti soddisfatti. Viene calcolato sulla base di una sola domanda *«Come valuterebbe la sua soddisfazione circa il prodotto/servizio ricevuto?»*. Maggiore è il numero degli intervistati, più preciso è l'indicatore CSAT.

Iniziative speciali

A livello pratico, KOS Italia è costantemente impegnata nel miglioramento della soddisfazione, attribuendo grande valore al benessere psico-fisico dei pazienti. A tal proposito, ogni anno vengono sviluppate una serie di iniziative, tra cui:

- Iniziative per promuovere l'**attenzione all'alimentazione** con l'aiuto di nutrizionisti specializzati: particolare attenzione viene prestata al territorio, proponendo per esempio menu di cucina locale.
- **Attivazione di percorsi di tele riabilitazione**: a tutela dei pazienti in carico ai centri ambulatoriali di riabilitazione, con particolare attenzione all'utenza in età evolutiva, sono stati attivati percorsi di tele riabilitazione volti ad evitare l'evoluzione verso quadri negativi di pazienti i cui trattamenti ambulatoriali in presenza erano stati interrotti a favore del contenimento del contagio e della riduzione del rischio di esposizione.
- **Attivazione di nuove modalità per l'erogazione di attività educazionali** attraverso l'adozione di tablet e specifiche app di stimolazione cognitiva dedicate agli anziani.
- **Il Progetto Girasole** portato avanti da KOS Academy, che ha come obiettivo quello di favorire e stimolare il passaggio da un ruolo di 'sorveglianza passiva' a quello di 'sorveglianza attiva', aiutando l'operatore a occupare il tempo della cura e dell'assistenza all'ospite in maniera funzionale. Il corso si propone di lavorare sulle leve motivazionali, facilitando un'interazione costante con educatori, fisioterapisti e altre figure professionali così da creare una rete di competenze sempre più ampia e, quindi, sensibilizzare a un servizio di cura in équipe nei confronti del paziente orientato e non orientato.

Customer Satisfaction –Germania

Anche in Germania è attivo un sistema molto strutturato di rilevazione della *customer satisfaction* basato su una **raccolta multicanale dei feedback** positivi e negativi degli utenti. La gestione della problematica ed il ritorno al cliente della soluzione adottata sono regolamentati da standard precisi e rigorosi. Gli operatori incaricati della gestione dei reclami sono tenuti a rispondere ad essi entro e non oltre 14 giorni così come sono tenuti a seguire regole specifiche sull’ascolto e la gestione del reclamo, basate su una **comunicazione tempestiva e trasparente** con il cliente.

Per il 2023 è prevista un’indagine sui clienti a livello aziendale.

I dipendenti, i clienti o i parenti possono condividere i reclami in qualsiasi momento in forma anonima o non attraverso i seguenti canali:

- **Fogli cartacei:** sono liberamente consultabili nel *foyer* della struttura e possono essere compilati in forma anonima o no, possono contenere encomi, lamentele o spunti di miglioramento;
- **Indirizzo mail:** è stato creato come canale aggiuntivo per l’invio di reclami o suggerimenti per il miglioramento. I clienti possono utilizzarlo per inviare reclami o suggerimenti per il miglioramento direttamente alla gestione centrale della qualità tramite e-mail;
- **Linea telefonica** dedicata attiva h24: collegata tramite un call center offre la possibilità di inviare reclami, suggerimenti per miglioramento o encomi direttamente al sistema centrale di gestione della qualità, in modo anonimo o fornendo le proprie specifiche, 24 ore su 24;
- **Individualmente:** qualsiasi reclamo può essere accettato da qualsiasi dipendente (indipendentemente dal dipartimento o dalla qualifica). Successivamente il contenuto del reclamo viene esposto per iscritto e inoltrato alla direzione della struttura.

In Germania, reclami e gli encomi sono gestiti a livello di struttura e la risoluzione viene sempre affidata al responsabile di struttura che si premura di comunicare l’esito del reclamo di persona entro e non oltre 14 giorni. In seguito, tutti i dati aggregati sono raccolti in un file di consolidamento da cui è possibile avere un’idea delle aree di miglioramento.

Salute e sicurezza dei pazienti

Nel settore della sanità, KOS ha nelle sue finalità l’erogazione di percorsi di cura, riabilitazione ed assistenza nel **rispetto della totale sicurezza dei pazienti e degli operatori**.

In ambito ospedaliero e socioassistenziale sono state implementate procedure per la garanzia della sicurezza dei pazienti, per la prevenzione delle infezioni ospedaliere e delle lesioni da pressione, per la corretta gestione del farmaco e delle contenzioni, per la tenuta del carrello delle urgenze e per la corretta gestione della documentazione clinica.

Risulta importante sottolineare che tale tematica è strettamente connessa con la salute e sicurezza degli operatori e di conseguenza viene affrontata trasversalmente dal Gruppo, con la convinzione che la messa in sicurezza delle attività degli operatori sia determinante per la sicurezza dei pazienti stessi,

soprattutto nel contesto pandemico che ha caratterizzato gli ultimi anni. Per tale motivo, si prega altresì di fare riferimento al paragrafo “Salute e sicurezza dei lavoratori”.

L'emergenza sanitaria Covid-19 e il ruolo di KOS: i pazienti

Nel corso dell'emergenza pandemica sono state sviluppate sia in Italia sia in Germania diverse azioni con l'obiettivo di **tutelare la salute di ospiti e pazienti**, oltre che a tutela della salute e sicurezza del personale. In aggiunta ai comitati per la prevenzione delle infezioni ospedaliere, esistono nelle strutture Italiane una serie di iniziative per la **sicurezza, la cura ed il supporto della qualità della vita di pazienti ed ospiti**, con una particolare attenzione verso la gestione della pandemia da Covid-19:

- **Misure relative all'attività all'interno delle strutture:** le Direzioni Mediche di area hanno disposto la riorganizzazione dell'assistenza, fornendo indicazioni su come creare compartimentazione fra le attività e definire i turni delle singole unità operative riducendo la rotazione del personale. Si è provveduto a ridurre le attività ricreative, ad effettuare la distribuzione dei pasti in due tempi, oppure presso le camere dei pazienti. In ottemperanza alle indicazioni recepite dalle competenti autorità, ad ogni operatore che entra in turno viene misurata la temperatura e chiesto di sottoscrivere di non manifestare sintomi influenzali o simil-influenzali.
- **Valutazione in ingresso dei ricoveri:** sono state fornite indicazioni per la limitazione e controllo delle provenienze, garantendo l'isolamento precauzionale come da disposizioni delle autorità competenti, fino ad accertamento di assenza di patologia da Covid-19 in corso.
- **Misure per la gestione dei decessi:** sono state diffuse specifiche procedure al fine di contenere eventuali rischi e rispettare la normativa vigente nella gestione delle salme in fase emergenziale.
- **Educazione sanitaria verso gli assistiti:** agli operatori sanitari sono stati forniti gli strumenti per mettere in atto interventi di educazione sanitaria verso gli assistiti, che fossero basati sulla comunicazione del rischio, il corretto uso dei DPI, igiene delle mani e respiratoria, distanziamento sociale. L'informazione rivolta ai nuovi ricoveri viene sistematicamente svolta dagli operatori di reparto che consegnano al paziente un'informativa che illustra i comportamenti da tenere durante il periodo di osservazione.
- **Limitazione degli accessi:** qualora necessario, sono state definite misure a contenimento degli accessi dei visitatori nelle strutture, per limitare le occasioni di contagio esterno. Così come e in ottemperanza alle prescrizioni delle autorità competenti sono stati presi provvedimenti restrittivi delle visite, che sono variati da zona a zona e in base alla tipologia dei pazienti. Quando le condizioni epidemiologiche e le autorità competenti lo hanno consentito sono state organizzate visite in sicurezza.
- **Adozione di sistemi di informazione:** in tutte le strutture sono state rese disponibili informative grafiche con l'indicazione dei comportamenti raccomandati nei diversi ambienti e contesti di cura.
- **Istruzioni per l'individuazione e la gestione del paziente con sospetta malattia Covid-19:** sono state fornite indicazioni operative per individuare precocemente i pazienti Covid-19, assicurare l'assolvimento degli obblighi di segnalazione dei casi ai fini epidemiologici, attivare percorsi di cura e assistenziali corretti, diffondere specifiche in merito alle attività di pulizia e sanificazione.

- **Istruzioni per la cura delle persone con malattia da Covid-19:** è stato diffuso presso tutte le RSA il vademecum realizzato dalla SIMIT, Società Italiana di Malattie Infettive e Tropicali, nonché tutte le pubblicazioni delle competenti autorità contenenti indicazioni per la cura del paziente affetto da Covid-19.

Sono state inoltre sviluppate, sempre all'interno delle strutture di KOS Italia, iniziative per il **supporto alla relazione sicura con le famiglie** nel contesto della pandemia:

- **Attivazione di un sistema di video chiamate e promozione di attività di broadcasting:** in tutte le RSA ed in diverse strutture riabilitative sono stati diffusi tablet dedicati, inseriti nella rete aziendale e accompagnati da apposita procedura, redatta nel rispetto dei requisiti privacy.
- **Attivazione di modalità sicura di incontro tra pazienti/ospiti e familiari:** in funzione dell'evoluzione del contagio nei diversi territori e tenendo conto della presenza di casi positivi all'interno delle strutture, e quindi del grado di rischio, considerata l'importanza che riveste il mantenimento di una relazione con gli affetti familiari nel percorso di cura e di assistenza, sono state attivate modalità protette di incontro/avvicinamento alla struttura, precedute da triage e condivisione di rigorosi regolamenti con i familiari stessi.

Anche Charleston ha attuato una serie di presidi, ad esempio per la gestione delle infezioni, in relazione alle normative Covid-19, infezioni da Norovirus o MRSA, e stabilite nel manuale di gestione della qualità nell'area della gestione dell'igiene. L'attuazione di queste specifiche viene verificata sia da un fornitore di servizi esterno sia nell'ambito di audit interni da parte del team QM e, in caso di audit esterni, dall'MDK. Le necessarie misure correttive sono pianificate e attuate dai responsabili delle strutture. Un ulteriore monitoraggio di queste misure correttive viene effettuato dal team di gestione della qualità.

In Germania, ci sono una serie di requisiti legali, ad esempio per l'ispezione periodica dei dispositivi elettrici nelle case di cura. Questi requisiti sono implementati da un fornitore di servizi esterno.

Le nostre persone: talento, partecipazione ed esperienza

Salute e sicurezza dei lavoratori

Altrettanto fondamentale per il Gruppo è garantire una corretta gestione della salute e sicurezza dei lavoratori. In Italia, KOS ha implementato, ai sensi dell'art 30 co.5 del D.lgs. 81/08, un modello organizzativo **conforme alle linee guida UNI INAIL** (Sistemi di Gestione della Salute e Sicurezza, SGSL) predisponendo e comunicando ai dipendenti la **Politica della Sicurezza**. Il sistema è stato implementato volontariamente dall'organizzazione sin dal 2007 e attualmente coinvolge quasi tutte le RSA ed è in corso di implementazione nelle strutture Santo Stefano e nelle strutture di nuova acquisizione.

In aggiunta, le strutture sono dotate di autorizzazione al funzionamento e possiedono regolari **Certificati Prevenzione Incendi** rilasciati dai Vigili del Fuoco. Sono inoltre soggette a sopralluoghi finalizzati al monitoraggio e alla verifica degli standard di sicurezza.

Il sistema di gestione prevede un **Processo di Valutazione della Conformità Normativa e Valutazione dei Rischi** in cui si descrivono i processi utilizzati per identificare i pericoli legati all'attività lavorativa e le responsabilità per eliminarli e ridurre i rischi. L'organizzazione della sicurezza, descritta nel **Documento di Valutazione dei Rischi (DVR)**, prevede che le figure dei Responsabili del servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) identifichino e facciano proposte volte all'eliminazione dei pericoli, richiedano valutazioni ambientali per analizzare l'esposizione dei lavoratori e offrano consigli ai responsabili e ai lavoratori. Inoltre, durante i sopralluoghi nelle strutture, hanno il compito di verificare le procedure di emergenza e la conoscenza da parte dei lavoratori dei comportamenti da adottare. I rischi identificati vengono valutati considerando la gravità dell'evento previsto, la frequenza di esposizione al pericolo e la probabilità che l'evento si verifichi. I lavoratori hanno inoltre la possibilità di effettuare le **segnalazioni sui rischi e i pericoli connessi alle loro attività**, anche in maniera "anonima", in accordo con le procedure interne a tutela del **Whistleblowing**.

Per ogni mansione è stata predisposta un'apposita **Scheda di Valutazione dei Rischi**, che i lavoratori ricevono all'assunzione, che permette di identificare i pericoli di ogni fase del processo, le misure per prevenirli ed una valutazione specifica dei rischi per la gestazione. L'efficacia di apprendimento viene poi verificata tramite la compilazione di questionari di test. Inoltre, annualmente viene preparato un programma formativo, effettuato in aula e/o in modalità e-learning, relativo alla tematica salute e sicurezza dove vengono specificati i requisiti cogenti, la durata della formazione e le figure erogatrici.

La gestione degli incidenti e degli infortuni viene monitorata attraverso la compilazione di un apposito modulo che viene analizzato dal RSPP, dal direttore di struttura, dal responsabile dei lavoratori per la sicurezza, e da tutte quelle figure che potrebbero essere coinvolte, con l'obiettivo di risolvere l'eventuale criticità emersa. Al fine di gestire in modo più efficace il sistema di gestione salute e sicurezza, sono state predisposte deleghe di funzione e mansionari (responsabile regionale, direttore di struttura, preposti, funzione del personale) per tutte le figure coinvolte nella gestione della salute e

sicurezza anche al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi previsti nella politica salute e sicurezza approvata dall'Alta Direzione.

Infine, l'azienda ha stipulato **convenzioni con centri medici** per facilitare la gestione dei problemi personali di salute. Nella gestione della medicina del lavoro il Gruppo si affida a fornitori esterni. La riservatezza delle informazioni relative alla salute dei lavoratori è garantita attraverso l'attuazione della normativa sulla privacy nelle modalità individuate dal Data Protection Officer.

Per quanto riguarda le strutture Charleston, esse sono sottoposte periodicamente, durante il rinnovo della licenza operativa, anche ad un **controllo di tutti gli standard di sicurezza riguardanti la protezione antincendio e gli infortuni**. Infatti, le strutture di Charleston dispongono tutte di una licenza di esercizio che è soggetta a revisione periodica da parte dell'autorità statale competente. Durante questa revisione vengono verificati tutti gli standard di sicurezza come, ad esempio, la corretta esecuzione delle prove antincendio. Per prevenire o evitare incidenti sul lavoro o malattie, Charleston adotta le regole dell'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni. In aggiunta, il direttore della struttura, insieme al Quality Manager, garantisce che i dipendenti prendano parte ai corsi di formazione standard prescritti e ad eventuali esercitazioni. Infine, attraverso un fornitore esterno, Charleston garantisce il rispetto dei requisiti di sicurezza sul lavoro e di medicina del lavoro.

A causa del tipo di attività svolta all'interno delle strutture, duramente colpita dalla prima ondata di contagi da Covid-19, nel corso del 2022 è stato registrato un aumento degli infortuni dovuto a contagi di dipendenti. Per il settore in cui KOS opera, infatti, le disposizioni italiane giudicano tali episodi come infortuni sul lavoro. Il 2022 ha visto un aumento degli infortuni Covid-19 passando da 428 casi nel 2021 a 2.008 nel 2022 per KOS Italia¹¹.

Di seguito si riportano i dati circa gli infortuni e i relativi tassi¹² sia per KOS Italia che per la controllata tedesca.

Infortuni – KOS Italia						
n.casi	2021			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Infortuni sul lavoro	74	354	428	383	1.625	2.008
di cui mortali	0	0	0	0	0	0

¹¹ I dati relativi agli infortuni dei lavoratori esterni di KOS Italia non sono disponibili

¹² Infortuni registrabili con gravi conseguenze: Infortuni che portano a un danno da cui il lavoratore (dipendente) non può riprendersi, non si riprende o non è realistico prevedere che si riprenda completamente tornando allo stato di salute antecedente l'incidente entro 6 mesi (ad esclusione dei decessi).

Gli indici infortunistici sono calcolati come segue:

Tasso di infortuni sul lavoro registrabili: (numero infortuni sul lavoro registrabili / numero di ore lavorate) *1.000.000

Tasso di decessi dovuti a infortuni sul lavoro: (numero di decessi dovuti a infortuni sul lavoro/numero di ore lavorate) *1.000.000

Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi): ((numero infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)) / numero di ore lavorate) *1.000.000

<i>di cui casi Covid-19</i>	42	178	220	343	1.396	1.739
<i>di cui con gravi conseguenze (ad esclusione di quelli mortali)</i>	0	0	0	0	0	0

Tassi di Infortuni - KOS Italia						
Tassi	2021			2022		
	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili	33,2	47,1	43,9	165,8	204,1	195,5
Tasso di decessi dovuti a infortuni sul lavoro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tasso di infortuni gravi sul lavoro (escludendo i decessi)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Per quanto riguarda la controllata tedesca invece sono stati registrati 61 casi di infortuni sul lavoro, pari ad un tasso del 11,6. Per i lavoratori esterni non si sono verificati infortuni nel corso del 2021 e del 2022.

Infortuni – Germania						
n. casi	2021 ²			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Infortuni sul lavoro	12	49	61	14	74	88
<i>di cui mortali</i>	0	0	0	0	1 ³	1
<i>di cui casi Covid-19</i>	0	3	3	3	31	34
<i>di cui con gravi conseguenze (ad esclusione di quelli mortali)</i>	0	0	0	0	0	0

Tassi di Infortuni – Germania

² A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione, i dati 2021 relativi agli infortuni sul lavoro sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nel precedente Bilancio di Sostenibilità.

³ Avvenuta in seguito a COVID contratto sul luogo di lavoro.

tassi	2021 ⁴			2022		
	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili	10,8	11,9	11,6	10,3	15,2	14,2
Tasso di decessi dovuti a infortuni sul lavoro	0,0	0,0	0,0	0,7	0,2	0,3
Tasso di infortuni gravi sul lavoro (escludendo i decessi)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Infine, nel corso del 2022, in Italia e in Germania non si sono verificati casi di malattie professionali.

L'emergenza sanitaria Covid-19 e il ruolo di KOS: Le persone

L'anno 2022, pur ancora profondamente influenzato dalla necessità di assumere iniziative mirate alla gestione degli effetti della pandemia Sars-CoV-2 con particolare riguardo alle persone operanti nel gruppo, le attività svolte hanno cominciato ad assumere anche un profilo volto al recupero di una dimensione "ordinaria" dell'operatività in azienda. Le pratiche di denuncia degli infortuni da covid sono state oggetto di approfondito esame da parte dell'INAIL con la richiesta della compilazione di specifici questionari per accertare se il contagio poteva essere ascrivibile all'ambiente lavorativo. Tutto il personale, i parenti ed i fornitori sono tenuti ad indossare i dispositivi di protezione delle vie aeree; in caso di pazienti in isolamento anche gli altri D.P.I. previsti dalle disposizioni aziendali. Le attività svolte nell'anno hanno riguardato la verifica dell'attuazione degli interventi di miglioramento che non erano stati verificati causa covid gli anni precedenti, le riunioni della sicurezza si sono svolte in presenza. Per quanto concerne le misure poste in atto per la protezione dei pazienti, si prega di fare riferimento alla sezione "Qualità ed efficacia dei servizi socio-assistenziali". Di seguito, si riportano invece le principali iniziative adottate da KOS Italia per proteggere i dipendenti, con anche lo scopo di proteggere i pazienti delle strutture:

- È stata individuata una nuova società di consulenza con l'obiettivo di aggiornare i documenti di valutazione dei rischi di tutte le strutture del gruppo; tale attività prevede sopralluoghi nelle strutture per visionare tutti i locali, interviste al personale per raccogliere informazioni sulle reali attività svolte con l'obiettivo di individuare e misurare i rischi a cui sono esposti; tale attività si protrarrà anche nell'anno 2023.
- Sono ripresi anche i controlli del personale ispettivo delle Ats, Asl, Ussl anche nell'ambito dei controlli sulla gestione del batterio della legionella.
- con una frequenza ridotta rispetto agli anni precedenti. Sono proseguiti gli incontri dei **comitati Covid**: Board Covid Aziendale, Comitati Multidisciplinari Covid per ciascuna area di attività e Comitati Covid di Struttura

⁴ A seguito del processo di miglioramento del sistema di rendicontazione, il dato 2021 relativo al tasso di infortuni sul lavoro è stato riesposto rispetto a quelli pubblicati nel precedente Bilancio di Sostenibilità.

- È proseguita la **formazione** di tutto il nuovo personale, in presenza e a distanza, finalizzata al trasferimento di informazioni che consentissero l'adozione di comportamenti di prevenzione e di protezione specifici (da adottare sia all'interno sia al di fuori dell'ambiente lavorativo), il corretto utilizzo dei DPI, le modalità di vestizione e svestizione. La formazione è stata trasversale ed ha interessato tutte le funzioni aziendali
- Il personale amministrativo soprattutto appartenente alle sedi amministrative di Milano e Porto Potenza Picena ha proseguito nella fruizione dello **smart-working**. Le riunioni sono riprese in presenza soprattutto nella seconda parte dell'anno.

Considerando la rischiosità del dilagare di eventuali infezioni all'interno delle strutture, anche Charleston ha posto numerosi presidi a tutela del proprio personale, adottando in primis le linee guida emesse dall'Istituto Robert Koch (organizzazione responsabile per il controllo e la prevenzione delle malattie infettive in Germania, facente parte del Ministero federale tedesco della salute):

- Gli operatori sanitari ricevono **formazione continua** sulle norme di igiene, sulla sanificazione, sull'uso dei dispositivi di protezione e sulle eventuali misure emergenziali da adottare. La formazione su questi temi viene organizzata e diffusa dalla direzione della qualità, dai capo infermieri o attraverso video e manuali.
- A tutti i dipendenti vengono dati in dotazione i **dispositivi di protezione necessari**, tra cui le mascherine FFP2, i camici di protezione, i guanti, gli occhiali di sicurezza e le visiere protettive.
- Tutti i dipendenti sono soggetti a **controlli della temperatura** all'inizio del proprio turno e viene loro offerto **un tampone al giorno** finanziato dal governo.
- Inoltre, Charleston invita tutti i dipendenti a **vaccinarsi**, anche in un'ottica di probabile obbligo vaccinale per il personale operante nelle case di riposo: per questo cerca di **aumentare il tasso dei dipendenti vaccinati** su base settimanale.

Diversità e pari opportunità

Il tema della gestione e valorizzazione delle diversità, con particolare riferimento alle pari opportunità, è centrale nella gestione delle risorse umane di KOS, che si impegna costantemente a garantire **libertà e uguaglianza dei propri dipendenti**, ripudiando ogni discriminazione in base all'età, al genere, all'orientamento sessuale, allo stato di salute, all'etnia, alla nazionalità, alle opinioni politiche, alle credenze religiose e ogni altra forma di discriminazione, in tutte le decisioni che influiscono sulle relazioni con i suoi stakeholder.

KOS si impegna affinché le proprie persone siano tutte in possesso dei requisiti necessari per svolgere il proprio lavoro nel miglior modo possibile, in un'ottica di costante **affidabilità e miglioramento** del servizio offerto ai pazienti e alle loro famiglie. Il personale di KOS è estremamente vario e comprende personale sociosanitario, tecnici sanitari, medici e infermieri, al fine di garantire la presenza di figure adeguate in grado di accompagnare i clienti che usufruiscono dei servizi offerti dalla società.

Il Gruppo si impegna al fine di supportare il **multiculturalismo**, che diventa sempre più un tema rilevante per il settore in cui esso opera, creando una comunità che non escluda persone che vengono da contesti diversi. A tal proposito, KOS Italia ha sviluppato per il proprio personale sociosanitario straniero alcuni progetti di formazione, tra cui **corsi di lingua, partnership con istituti stranieri per stage e praticantati e allineamento del personale interno su processi di cura**. Inoltre, in un’ottica di miglioramento dei servizi, è stato riscontrato che tali progetti legati all’inclusione hanno un forte impatto sul rapporto dell’operatore sanitario con il paziente e con i familiari.

Le attività formative **KOSmonauta offerte da KOS Italia** e rivolte ai neoassunti, sono finalizzate **all’inserimento delle nuove risorse** e al loro accoglimento. In particolare, il primo modulo di cui si compone tale corso, che è trasversale a tutti i profili professionali, tratta anche di temi quali la multiculturalità e il lavoro in team. L’azienda si è in particolare posta come obiettivo di monitoraggio la **diffusione della cultura aziendale**, il raggiungimento di una copertura del 95% di coloro per i quali i percorsi KOSmonauta sono rivolti.

Il 2022 ha visto l’avviamento del secondo modulo del progetto formativo KOSmonauta: il percorso è dedicato a tutti i profili sanitari e sociosanitari del gruppo e affronta temi quali il team working, il rischio clinico e la comunicazione allo scopo di valorizzare e implementare il lavoro in equipe e promuovere la collaborazione con utenti, familiari e caregiver.

Al 31 dicembre 2022, la forza lavoro di KOS Italia risulta composta da 7.210 dipendenti, di cui l’88% è assunto con contratto a tempo indeterminato e principalmente con modalità di lavoro full-time (circa il 76%). Nel Gruppo non sono presenti lavoratori senza ore garantite a contratto. Oltre ai dipendenti, KOS Italia ha collaborato con 1.789 lavoratori esterni nel 2022. Le principali tipologie di collaboratori corrispondono a medici ed infermieri liberi professionisti.

Ripartizione del personale per tipologia contrattuale - KOS Italia						
n. persone	Al 31 Dicembre 2021			Al 31 Dicembre 2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tempo Determinato	174	731	905	197	682	879
Tempo Indeterminato	1.294	4.901	6.195	1.319	5.012	6.331
Totale	1.468	5.632	7.100	1.516	5.694	7.210

Ripartizione del personale per tipologia di impiego - KOS Italia		
n. persone	Al 31 Dicembre 2021	Al 31 Dicembre 2022

	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full time	1.263	4.113	5.376	1.319	4.168	5.487
Part time	205	1.519	1.724	197	1.526	1.723
Totale	1.468	5.632	7.100	1.516	5.694	7.210

Composizione della forza lavoro - KOS Italia						
<i>n. persone</i>	Al 31 Dicembre 2021			Al 31 Dicembre 2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dipendenti	1.468	5.632	7.100	1.516	5.694	7.210
Altri collaboratori	864	833	1.697	913	876	1.789
Totale	2.332	6.465	8.797	2.429	6.570	8.999

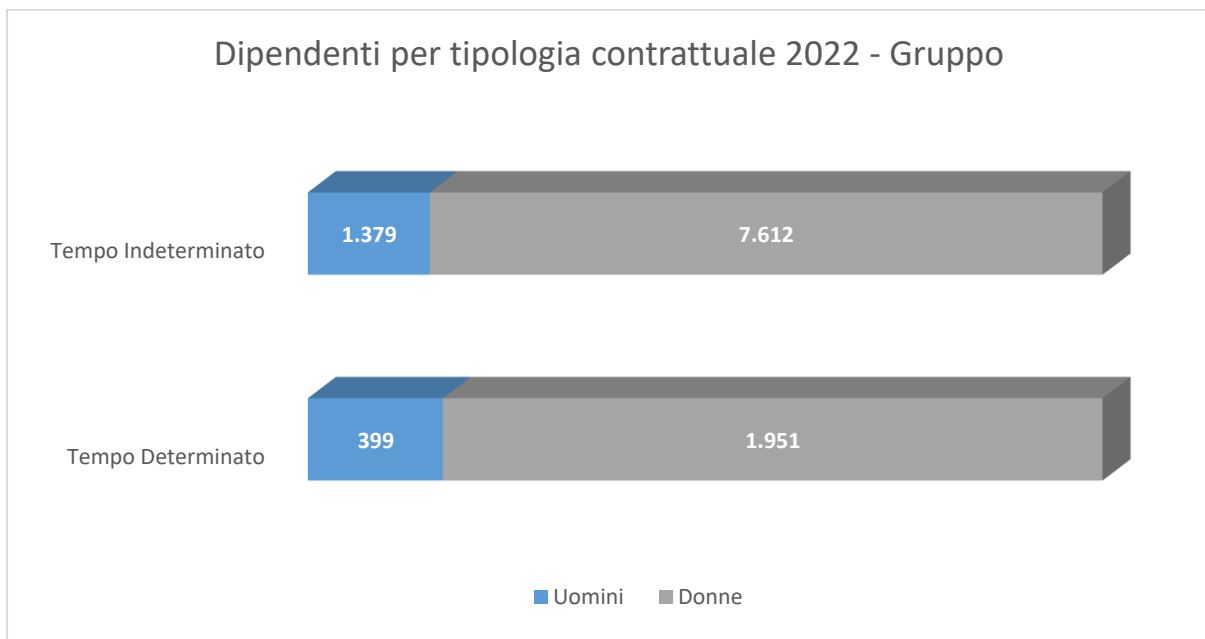
La controllata Charleston, invece, al 31 dicembre 2022 conta 4.131 dipendenti, di cui circa il 78% con contratto a tempo indeterminato e il 41% full-time.

Germania - Ripartizione dei dipendenti per tipologia contrattuale - Germania						
<i>n. persone</i>	Al 31 Dicembre 2021			Al 31 Dicembre 2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tempo Determinato	247	745	992	202	697	899
Tempo Indeterminato	554	2.395	2.949	632	2.600	3.232
Totale	801	3.140	3.941	834	3.297	4.131

Ripartizione dei dipendenti per tipologia di impiego - Germania						
---	--	--	--	--	--	--

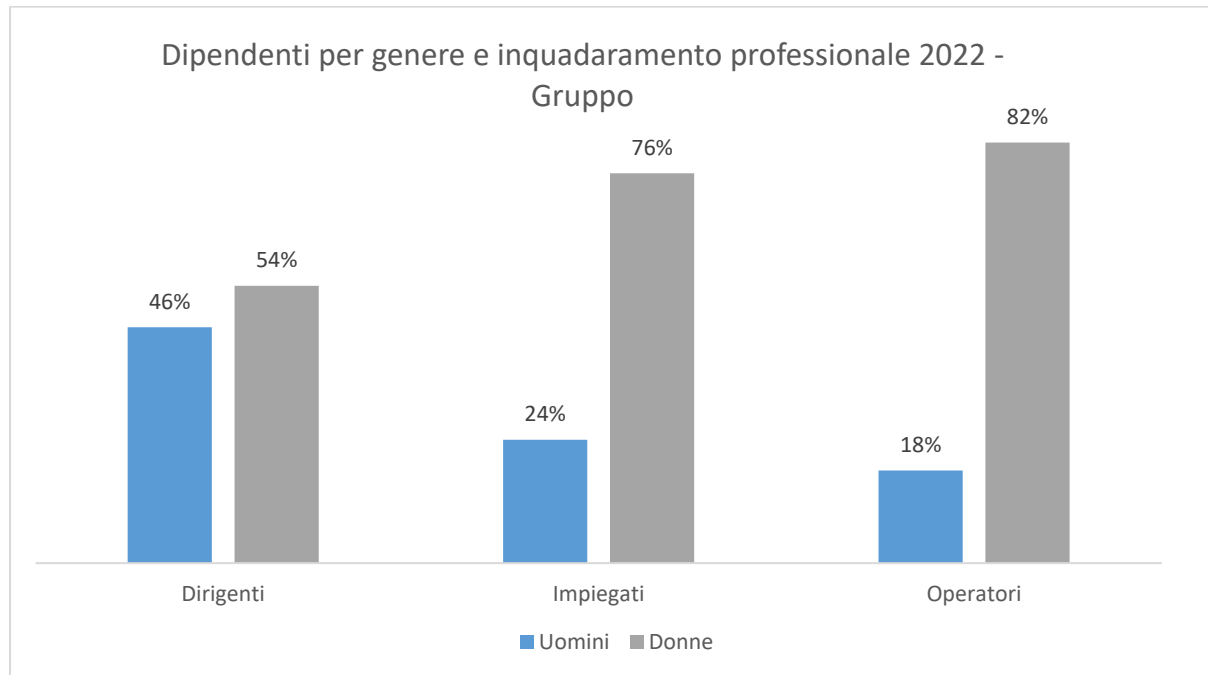
<i>n. persone</i>	Al 31 Dicembre 2021			Al 31 Dicembre 2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full time	486	1.077	1.563	501	1.178	1.679
Part time	315	2.063	2.378	333	2.119	2.452
Totale	801	3.140	3.941	834	3.297	4.131

Composizione della forza lavoro - Germania						
<i>n. persone</i>	Al 31 Dicembre 2021			Al 31 Dicembre 2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dipendenti	801	3.140	3.941	834	3.297	4.131
Altri collaboratori	32	127	159	27	107	134
Totale	833	3.267	4.100	861	3.404	4.265



Nel 2022, la popolazione aziendale di KOS Italia è risultata composta per una percentuale significativa da personale femminile, che rappresenta il 79% del totale. Allo stesso modo i dipendenti femminili della controllata tedesca sono pari al 80% nel 2022.

In particolare, sia in KOS Italia che in Germania la proporzione uomo-donna risulta essere sbilanciata verso quest'ultime nelle categorie di operatori sanitari e impiegati, in cui le donne rappresentano la netta maggioranza, come mostrato dal grafico di Gruppo seguito riportato.



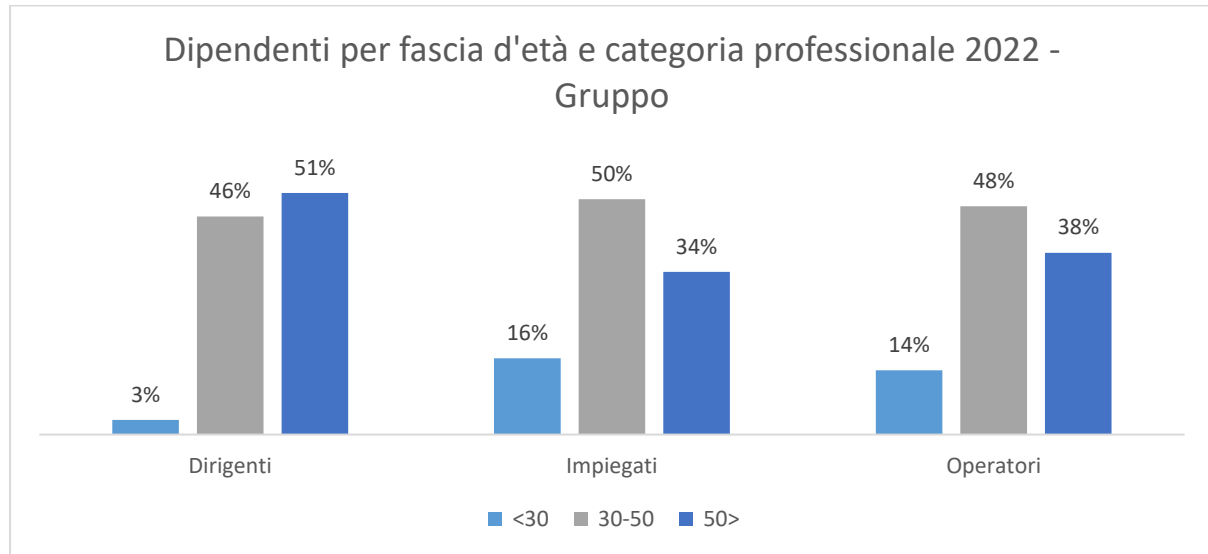
Ripartizione dei dipendenti per genere e categoria professionale - KOS Italia						
n. persone	Al 31 Dicembre 2021			Al 31 Dicembre 2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	60	71	131	61	79	140
Impiegati	969	3.018	3.987	1.006	3.064	4.070
Operatori	439	2.543	2.982	449	2.551	3.000
Totale	1.468	5.632	7.100	1.516	5.694	7.210

Ripartizione dei dipendenti per età e categoria professionale - KOS Italia								
n. persone	Al 31 Dicembre 2021				Al 31 Dicembre 2022			
	<30	30-50	50>	Totale	<30	30-50	50>	Totale
Dirigenti	4	60	67	131	5	61	74	140
Impiegati	612	2.087	1.288	3.987	663	2.016	1.391	4.070
Operatori	241	1.590	1.151	2.982	241	1.570	1.189	3.000

Totale	857	3.737	2.506	7.100	909	3.647	2.654	7.210
--------	-----	-------	-------	-------	-----	-------	-------	-------

La maggior parte del personale di KOS Italia, inoltre, rientra nella fascia d'età tra i 30-50, in cui ricade circa il 51% del personale totale.

Per quanto riguarda la controllata tedesca la fascia d'età più rappresentata risulta ugualmente essere quella tra i 30-50, la quale rappresenta il 45% della forza lavoro.



Infine, nel 2022, non si sono verificati episodi di discriminazione né per KOS Italia, né per la controllata tedesca.

Le politiche retributive

Le politiche retributive e le modalità di gestione della **parità retributiva fra uomini e donne** di KOS Italia si basano su uno specifico supporto metodologico per una corretta gestione dei processi di valutazione delle competenze. Infatti, la realizzazione di un sistema di **valutazione delle competenze** delle risorse umane, propedeutico ad una corretta gestione delle politiche retributive, riveste un'importanza strategica nella gestione aziendale del personale dipendente. La valutazione delle competenze è concepita come sistema di sviluppo delle professionalità interne (uomini e donne) le cui peculiarità sono di **sviluppare una cultura organizzativa comune** nonché **professionalità coerenti con le esigenze emergenti nello sviluppo delle attività, semplificare e uniformare i sistemi di valutazione esistenti**.

L'assemblea ordinaria dei Soci determina i compensi del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale. I compensi degli Amministratori investiti di particolari cariche vengono attribuiti, ai sensi dell'art. 2389 terzo comma, dal Consiglio di Amministrazione.

La remunerazione dei Comitati istituiti su base volontaria dal CdA è determinata dal Consiglio di Amministrazione. Le retribuzioni dei dirigenti del Gruppo vengono definite in base ad algoritmi interni e ratificate dal Comitato per la Remunerazione.

KOS Italia applica una valutazione definita “mista” composta cioè dalla valutazione delle **competenze** e da valutazione per **obiettivi** secondo un **sistema premiante di Management By Objective (MBO)**. La valutazione delle competenze è concepita come sistema di sviluppo delle professionalità interne i cui obiettivi sono lo sviluppo di una cultura organizzativa comune, lo sviluppo di professionalità coerenti con le esigenze emergenti nello svolgimento delle attività e la semplificazione e uniformità dei sistemi di valutazione esistenti. Infine, il **sistema premiante MBO** è uno strumento utile al decentramento di responsabilità e di autorità, con lo scopo di ottenere la massima **partecipazione** delle risorse umane al conseguimento dei risultati aziendali.

Con riguardo in particolare a:

- Retribuzione fissa e retribuzione variabile: il rapporto fra remunerazione variabile (“Target Bonus”) e quella fissa è indicativamente variabile, per i dirigenti del Gruppo, (fra il 30% e il 50%); il bonus effettivamente erogato può variare fra lo 0% e il 125% del Target Bonus in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi, che sono di tipo economico-finanziario e qualitativo;
- Bonus di accesso o pagamenti di incentivi all'assunzione: non sono generalmente previsti, salvo specifici casi per anticipare l’ingresso della persona (a rimborso dell’onere sostenuto da dipendente per mancato preavviso o perdita di alcune componenti della remunerazione);
- Pagamenti di fine rapporto: non sono previsti trattamenti aggiuntivi rispetto a quanto previsto dal contratto di lavoro di riferimento;
- Claw-back: previsto per gli amministratori con deleghe, fino al 100% della remunerazione variabile in caso di errori nella documentazione finanziaria presa a riferimento per il calcolo del bonus liquidato;
- Benefici pensionistici: non sono previsti trattamenti aggiuntivi rispetto a quanto previsto dal contratto di lavoro di riferimento.

Per la controllata Charleston, si segnala che i salari sono negoziati a livello individuale nel pieno rispetto di linee guida generali che si applicano in maniera identica a uomini e donne.

Per KOS Italia, nel 2022, confrontando il rapporto tra lo stipendio base e la retribuzione tra uomo e donna, esso risulta quasi allineato per le categorie di operatori ed impiegati. Per Charleston, invece, tali rapporti, soprattutto per quanto concerne gli impiegati, si attestano intorno al 70%.

Rapporto tra lo stipendio base delle donne e quello degli uomini - KOS Italia		
Media stipendio base	2021	2022
Dirigenti	73%	73%
Impiegati	90%	90%
Operatori	94%	92%

Rapporto tra la retribuzione delle donne e quella degli uomini - KOS Italia

Remunerazione media	2021	2022
Dirigenti	71%	71%
Impiegati	89%	89%
Operatori	94%	92%

Rapporto tra lo stipendio base delle donne e quello degli uomini - Germania		
Media stipendio base	2021	2022
Dirigenti	68%	66%
Impiegati	61%	69%
Operatori	89%	92%

Rapporto tra la retribuzione delle donne e quella degli uomini - Germania		
Remunerazione media	2021	2022
Dirigenti	69%	44%
Impiegati	57%	70%
Operatori	84%	87%

Nel 2022 non è intervenuta una variazione della remunerazione fissa e variabile (Target Bonus) né per quanto riguarda la persona con retribuzione più alta, né per i dirigenti del Gruppo. Nel 2022, l'individuo più pagato ha una retribuzione annua di circa 16,7 volte superiore alla retribuzione mediana dei dipendenti del Gruppo.

Per i dirigenti non ci sono stati incrementi significativi riguardo all'incremento medio delle retribuzioni. Per gli impiegati l'incremento è stato del 1,4%, per i medici dipendenti del 0,7%, per gli infermieri dipendenti del 7,5% e per gli Operatori Socio Sanitari del 5,1%.

Politiche di assunzione

Il processo di reclutamento e selezione di KOS tiene conto delle **specificità di ogni singolo profilo professionale**, al fine di valutare:

- **l'area del sapere:** atta ad individuare le conoscenze di tipo specialistico;
- **l'area del saper fare:** atta ad individuare la capacità di applicare le conoscenze tecniche di base acquisite;

- o **l'area del saper essere:** atta ad individuare le capacità relazionali, di collaborazione e cooperazione.

In Italia, tali aree sono valutate tramite appositi “test tecnici ad hoc specifici” e tramite la compilazione della “scheda candidato”. I test vengono svolti per ogni profilo professionale, ricorrendo ad un “caso aziendale comune”, che ripropone in maniera concreta situazioni lavorative e relazionali, mostrando così la capacità di interazione e cooperazione di ogni singola risorsa.

All'interno di KOS, il lavoro in team viene inteso come strumento volto ad abbattere pregiudizi e stereotipi. Il personale viene agevolato nei propri percorsi professionali attraverso l'adozione di forme di **lavoro flessibile**, come *lo smart working*, in grado di aiutarle a bilanciare meglio vita privata e professionale.

Nel 2022, lo strumento dello *smart working* è stato confermato ed utilizzato dal Gruppo per tutti i profili amministrativi e corporate sia per questioni di *work-life balance* che di sicurezza del personale (i.e. il giusto distanziamento di chi ha esigenza di recarsi comunque in ufficio e di far fronte alle necessità familiari e private che si sono venute a creare). Inoltre, il Gruppo è impegnato in un continuo **ampliamento di canali di assunzione** diretti e indiretti, con una particolare attenzione ad aumentare la propria presenza nei canali web e social e in quelli maggiormente rivolti all'estero. Nel 2022 è stato implementato un **aggiornamento del sito** “Lavora con noi” volto a rendere il processo di candidatura più rapido ed efficiente oltre che ad essere collegato ai processi interni di richiesta di personale e autorizzazione all'assunzione – restituendo un'immagine aziendale più orientata ad una gestione del personale attenta al talento e contestualmente integrata ed efficace.

Charleston, si affida a un provider esterno per l'assunzione del personale e sta sviluppando un programma volto allo **sviluppo** e alla **retention** dei dipendenti.

Formazione e sviluppo delle competenze

Il Gruppo KOS si impegna a garantire alle proprie persone un **adeguato piano di sviluppo della carriera** e, al fine di gestire in modo strutturato il perseguimento dell'obiettivo, si è dotata di un **Piano Risorse Umane centralizzato**, seppur nel rispetto delle caratteristiche peculiari delle singole aree di attività.

Coordinato dalla figura del Responsabile di Struttura e/o Responsabile di Funzione, il Piano Risorse Umane di KOS Italia si propone i seguenti obiettivi:

- o organizzazione delle risorse;
- o sviluppo delle capacità;
- o valutazione delle prestazioni;
- o analisi delle necessità di formazione/addestramento;
- o comunicazione e condivisione con le altre strutture dei punti emersi dalle attività sopra presentate.

Inoltre, nel 2021, KOS Italia ha avviato un progetto pluriennale di **digitalizzazione dei processi di gestione delle risorse umane** tramite l'adozione di Talentia, una **piattaforma online di Human Capital Management**. Tale progetto ha lo scopo di offrire uno strumento digitale che supporti la gestione del capitale umano capillarizzato sul territorio rendendo i processi più veloci ed efficienti, garantendo un monitoraggio costante di essi e fornendo un facile accesso ai dati anagrafici, organizzativi e di performance.

Nel corso del 2022 sono stati rilasciati i primi moduli di Talentia, ovvero quelli relativi alla gestione della base dati, l'organizzazione e il processo di reclutamento e selezione. Nel 2023 il percorso di digitalizzazione si arricchirà dei moduli a supporto dei processi di valutazione delle competenze, gestione MBO e Onboarding.

A livello di formazione generale, KOS Italia si è dotata inoltre di un **Piano Formativo** che garantisce pari opportunità di accesso ed equa rotazione per i professionisti delle aree di attività interessate. Il processo formativo infatti attiva ruoli diversi, tutti ugualmente fondamentali e legati in un rapporto di forte integrazione. In primo luogo, gli operatori partecipano alla **rilevazione dei bisogni di formazione e alla valutazione delle performance**. I formatori e i docenti rappresentano l'elemento di continuità e di coordinamento nelle varie fasi e forniscono le competenze tecnico-scientifiche adeguate. Infine, i responsabili di struttura e/o funzione assumono la responsabilità dello sviluppo professionale dei propri collaboratori. Al Servizio Formazione di KOS Italia sono stati assegnati **tre obiettivi** con prospettiva pluriennale:

- gestire i processi formativi interni in una **logica integrata e sistematica**;
- supportare l'ottenimento e **mantenere i requisiti per l'accreditamento della funzione di governo aziendale della formazione continua**;
- supportare, per la parte relativa alla formazione, la **capitalizzazione e valorizzazione del know-how** di KOS nella gestione delle strutture.

KOS Italia ha inoltre deciso di coinvolgere il proprio personale sanitario nell'erogazione della formazione con il duplice obiettivo di rafforzare il modello e l'approccio alle cure specifico di KOS e di valorizzare allo stesso tempo il proprio personale. Parallelamente, è in corso un processo di accreditamento a ente formativo presso le regioni, che consentirà ad esempio di poter erogare **corsi di qualifica** a Operatore Socio-Sanitario (OSS): in questo modo il Gruppo partecipa come collaboratore **restituendo al territorio il proprio know-how**. L'accreditamento a ente formativo è già avvenuto nelle Marche, dove sono stati attivati i primi corsi volti al conseguimento della qualifica di Operatore Socio-Sanitario (OSS), con l'obiettivo di estenderlo poi anche ad altre regioni, in primis Lombardia, Veneto e Piemonte.

Tuttavia, come per altri operatori del settore, l'erogazione dei servizi dipende in misura preponderante dalla **correttezza e appropriatezza** dei comportamenti del **singolo operatore**, che deve rispondere alle esigenze molto personali del singolo paziente. La possibilità di controllo e miglioramento dei comportamenti è spesso limitata, o resa meno diretta, dalla modalità di erogazione del servizio e, talvolta, dalla limitata capacità di interazione da parte della persona che riceve il servizio e il turnover del personale di assistenza può essere un elemento di criticità.

Questi elencati sono alcuni degli aspetti che rendono necessario andare oltre le tradizionali modalità di formazione, per dar vita ad un nuovo sistema elaborato da KOS Italia, **KOS Academy**, con l'obiettivo di aumentare l'efficacia con cui il Gruppo riesce a guidare il comportamento dei propri collaboratori e a **migliorare la qualità del servizio erogato nelle proprie strutture**.

KOS Academy ambisce quindi a **superare il concetto tradizionale di formazione**, aggiungendo al *know-how* che si vuole trasferire ai collaboratori, la particolarità e unicità del **"modo di fare" di KOS Italia**. Anche grazie al supporto e alla collaborazione con il Comitato Scientifico, KOS Academy ha l'obiettivo di trasmettere la particolarità del modo di erogare i servizi alla persona ad un numero quanto più esteso possibile di collaboratori, in modo che la rilevanza e la capacità di KOS non rimanga limitata alla dimensione economica, ma sia percepita da ogni paziente attraverso i servizi di cui usufruisce.

Uno dei fattori che influenza l'efficacia della formazione in un contesto aziendale è sicuramente la **modalità di erogazione** della formazione: KOS Academy ha l'obiettivo di identificare e implementare le migliori modalità di erogazione del servizio compatibili con la dispersione territoriale delle strutture e il modello organizzativo delle stesse, aspetti entrambi che frequentemente rendono poco efficaci ed eccessivamente onerosi (sia dal punto di vista economico che organizzativo) i modelli tradizionali di erogazione della formazione.

Grazie al lavoro svolto negli anni precedenti, KOS Academy avvia la propria attività disponendo di un efficace e moderno sistema di formazione a distanza, che permette di superare molti degli impedimenti generati dalla dispersione territoriale delle strutture e rende compatibile un significativo incremento dell'attività formativa con il proprio modello organizzativo. KOS Academy ambisce, infine, a diventare un elemento di forte **attrazione e distinzione per le persone** che decidono di lavorare per l'azienda; un numero crescente di figure professionali troverà in KOS Academy un percorso formativo di medio termine, definito insieme al **Comitato Scientifico**, che le porterà, oltre che ad assimilare il "modo di fare" e lo stile di KOS, a **rafforzare in maniera significativa e unica (e ben oltre la formazione obbligatoria per legge) il proprio bagaglio formativo e professionale**, sviluppato con modalità compatibili con l'impegno lavorativo quotidiano.

Risulta importante sottolineare che le attività legate a KOS Academy sono state implementate verso la fine del 2021, pertanto gli effetti sui dati della formazione potranno essere osservati sui dati che verranno rendicontati nei successivi anni.

Sempre con questo obiettivo, nel 2021, la funzione risorse umane con la direzione generale ha avviato un processo di mappatura delle competenze dei direttori di struttura chiamato **Assessment Center**, in modo da monitorarle e definire in seguito un piano formativo e di coaching dedicati e mirati a queste figure professionali.

A causa dell'emergenza Covid-19, nelle strutture Charleston non è stato possibile portare avanti la formazione in presenza, che è stata gradualmente sostituita dalla **formazione online**. Tutte le tematiche relative alla formazione sono gestite dalla funzione qualità. In futuro si progetta la creazione di un sistema di formazione simile alla KOS Academy, ma per ora la società tedesca si limita all'implementazione di corsi standard.

A causa della pandemia, è stata condotta principalmente formazione online. L'aumento delle ore di formazione sarà continuamente aumentato dal 2022 al 2025 secondo la pianificazione della sostenibilità.

Dopo il rallentamento nell'erogazione dei corsi di formazione dovuto all'emergenza pandemica registrato tra il 2019 e il 2021, nel corso del 2022 sono significativamente aumentate le ore medie di formazione erogate per KOS Italia passando da 6,5 a 17,2 ore, svoltesi principalmente in modalità da remoto. L'obiettivo, anche esplicitato nel piano, è quello di aumentare gradualmente le ore di formazione offerte a ciascun dipendente ogni anno.

Ore medie di formazione per categoria professionale e genere - Italia						
ore	al 31 Dicembre 2021			al 31 Dicembre 2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	7,2	8,7	8,0	16,7	16,4	16,5
Impiegati	6,6	7,3	7,1	20,2	18,6	19,0
Operatori	6,6	5,5	5,7	16,6	14,5	14,9
Totale	6,6	6,5	6,5	19,0	16,8	17,2

Allo stesso modo Charleston, dopo l'iniziale rallentamento causato dalla pandemia, nel 2022 ha registrato 3,8 ore di formazione per dipendente, principalmente afferenti alla categoria degli Operatori.

Ore medie di formazione per categoria professionale e genere - Germania						
ore	Al 31 Dicembre 2021			Al 31 Dicembre 2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Impiegati	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5	1,5
Operatori	3,0	2,7	2,8	3,0	4,3	4,0
Totale	2,8	2,5	2,6	3,0	4,1	3,8

Con la fine della pandemia, il sistema di valutazione delle performance di KOS Italia ha subito un aumento, dal 9% dei dipendenti nel 2021 al 42% nel 2022, in netto aumento rispetto agli anni

precedenti. Tuttavia, all'interno del piano è stato posto come obiettivo quello di riprendere e rinforzare il sistema di valutazioni interno, prevedendo una crescita percentuale del personale coinvolto e valutato, con particolare attenzione a quello femminile.

Dipendenti che ricevono valutazioni delle performance per categoria professionale e genere - KOS Italia						
n. persone	2021			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	73%	72%	73%	95%	82%	88%
Impiegati	17%	11%	13%	47%	41%	43%
Operatori	0%	0%	0%	35%	38%	38%
Totale	14%	7%	9%	45%	41%	42%

In Germania invece, con riferimento alle valutazioni ai dipendenti, nel 2022 è iniziato un progetto per l'aggiornamento della modalità di erogazione e monitoraggio delle valutazioni. Tale progetto verrà implementato nel 2023.

Well-being, remunerazione e attenzione verso i dipendenti¹⁶

In linea con la visione e i valori di KOS, il piano welfare ha l'obiettivo di introdurre politiche e strumenti che possano **conciliare vita privata e vita lavorativa**, a sostegno del **reddito familiare, dello studio, della salute, della famiglia, del tempo libero**, oltre ad **agevolazioni di tipo commerciale**. Il sistema di Welfare aziendale di KOS Italia propone alcuni servizi e prestazioni a tariffe agevolate per i propri dipendenti, quali: l'assistenza domiciliare per anziani e disabili con personale sanitario qualificato; servizio *Care Giver* con babysitter e puericultrici; consulenza legale; vacanze estive per le famiglie dei dipendenti; assistenza fiscale per la compilazione e presentazione del modello 730; servizi di orientamento allo studio per i figli dei collaboratori. Attualmente, il piano di welfare è reso disponibile solo a specifiche famiglie professionali (manager di secondo livello, coordinatori e professionali) con contratto a tempo indeterminato. La gamma di servizi offerti nell'ambito del progetto è accessibile sul **portale aziendale Easy Welfare**.

L'obiettivo a lungo termine del gruppo è di rendere il sistema di Welfare un sistema premiante consolidato e stabile, esteso anche alle altre famiglie professionali. Un primo passo è stato quello di adottare, a partire dal 2020 e sia in Italia che in Germania, una piattaforma dedicata a tutti i dipendenti del Gruppo e che offre loro la possibilità di usufruire di una serie di sconti sull'acquisto di prodotti e servizi di utilizzo comune (come vestiti, casalinghi, assicurazioni, ecc.).

¹⁶ I dati sul numero dei lavoratori assunti e in uscita durante il 2020 per KOS Italia includono anche i dipendenti di Clearmedi Healthcare Private Limited.

Per quanto concerne la **soddisfazione dei dipendenti**, KOS Italia procede periodicamente alla rilevazione e **misurazione del clima interno** all'organizzazione, requisito essenziale per l'erogazione di un servizio eccellente. Considerata la sempre maggior capillarità delle strutture sul territorio, l'impegno richiesto nel compilare questionari cartacei e le difficoltà di spostamento dovute alla pandemia, KOS ha avviato, a partire da gennaio 2021 su alcune strutture italiane, un **progetto di rilevazione costante del benessere e della motivazione** dei propri collaboratori tramite l'utilizzo di una **app dedicata**. Questo permette di minimizzare l'impegno richiesto ai partecipanti, di avere risultati e *feedback* in tempo reale e di offrire a coordinatori di servizi e direzione di struttura un ulteriore strumento di supporto nella gestione del personale. Come inserito all'interno del piano di sostenibilità, si programma di adottare questo strumento di rilevazione della soddisfazione nel 50% delle strutture del Gruppo entro il 2025.

Per quanto riguarda l'attrazione dei dipendenti, Charleston ha intrapreso azioni per ridurre il turnover e presentarsi nelle vesti di datore di lavoro attraente. Cominciando in gennaio 2022, inoltre, sono state svolte **meeting regolari** con i dipendenti circa una volta nell'anno per discutere il loro sviluppo di carriera, attraverso il direttore di struttura che ha seguito delle procedure definite a livello centrale per ciascun dipendente con il supporto dell'HR manager. Inoltre, sempre in un'ottica di miglioramento dell'attrattività e della *retention* dei dipendenti, sono stati sviluppati un **nuovo portale per le opportunità di lavoro**, un **social media per il networking dei dipendenti** e una **piattaforma per le valutazioni degli stessi**.

Per ciò che riguarda i benefit, Charleston non ha ancora sviluppato un piano strutturato di welfare aziendale ma al momento offre sconti ai propri dipendenti accessibili tramite un'applicazione che verrà ulteriormente sviluppata nei prossimi anni.

Nelle tabelle che seguono è possibile notare che nel 2022, per KOS Italia, il turnover in entrata ed uscita è risultato rispettivamente essere sia per gli uomini che per le donne circa pari al 35% e al 33%, con una variazione più sostanziale attraverso le varie fasce d'età. Infatti, gli under 30 registrano un tasso di turnover molto più alto con circa il 75% di turnover in entrata ed il 56% in uscita.

Per quanto riguarda Charleston invece, si registra un totale turnover in entrata intorno al 37% e un turnover in uscita pari a 33%.

Composizione dei nuovi assunti - KOS Italia										
n. persone	2021					2022				
	<30	30-50	>50	Totale	Tasso	<30	30-50	>50	Totale	Tasso
Uomini	153	183	68	404	28%	182	287	86	555	37%
Donne	443	873	289	1.605	28%	502	985	448	1.935	34%
Totale	596	1.056	357	2.009	28%	684	1.272	534	2.490	35%
Tasso	70%	28%	14%	28%		75%	35%	20%	35%	

Composizione dei dipendenti in uscita - KOS Italia		
	2021	2022

<i>n. persone</i>	<30	30-50	>50	Totale	Tasso	<30	30-50	>50	Totale	Tasso
Uomini	105	179	105	389	26%	147	270	96	513	34%
Donne	322	728	376	1.426	25%	358	977	532	1.867	33%
Totale	427	907	481	1.815	26%	505	1.247	628	2.380	33%
Tasso	50%	24%	19%	26%		56%	34%	24%	33%	

Composizione dei nuovi assunti - Germania										
<i>n. persone</i>	2021					2022				
	<30	30-50	>50	Totale	Tasso	<30	30-50	>50	Totale	Tasso
Uomini	102	103	45	250	31%	144	181	73	398	48%
Donne	204	341	156	701	22%	314	547	285	1.146	35%
Totale	306	444	201	951	24%	458	728	358	1.544	37%
Tasso	42%	25%	14%	24%		64%	39%	23%	37%	

Composizione dei dipendenti in uscita - Germania										
<i>n. persone</i>	2021					2022				
	<30	30-50	>50	Totale	Tasso	<30	30-50	>50	Totale	Tasso
Uomini	91	102	45	238	30%	134	147	67	348	42%
Donne	210	366	205	781	25%	250	480	276	1.006	31%
Totale	301	468	250	1.019	26%	384	627	343	1.354	33%
Tasso	41%	26%	18%	26%		53%	34%	22%	33%	

Le relazioni industriali

All'interno del Gruppo KOS, i dipendenti risultano **interamente coperti da contratti collettivi nazionali di lavoro**. Inoltre, grazie alle relazioni industriali, KOS si pone l'obiettivo di condividere con le organizzazioni che rappresentano gli operatori, un corretto sistema di relazioni, teso a valorizzare le risorse umane, ampliare i momenti e le sedi di dialogo e ridurre le occasioni conflittuali, al fine di affrontare i problemi comuni in modo costruttivo. In questo scenario, le strutture e le rappresentanze sindacali interne e/o esterne individuano quali obiettivi intendono perseguire e con quali strategie, garantendo **diritti di libertà e attività sindacale** nei luoghi di lavoro.

Per quanto riguarda KOS Italia, in caso di **cambiamenti operativi significativi** (quali ad esempio progetti di fusione per incorporazione, trasferimenti di rami d'azienda, ecc.), il periodo minimo di preavviso è di almeno 25 giorni, ai sensi della **normativa** nazionale vigente.

Per Charleston, invece, laddove presenti dei comitati aziendali, essi debbono essere coinvolti nelle modifiche pianificate nonché informati adeguatamente se la società sta pianificando dei cambiamenti significativi. Tuttavia, non sono specificate tempistiche specifiche di preavviso.

Il totale dei dipendenti del Gruppo KOS è coperto da contrattazione collettiva.

Innovazione e digitalizzazione

Tutela della privacy dei pazienti e cyber security

Il Gruppo KOS tutela il diritto alla riservatezza e assicura, pertanto, la **riservatezza delle informazioni** in proprio possesso, con particolare riferimento ai dati sensibili e l'osservanza della normativa in materia di protezione dei dati personali. Tutte le informazioni a disposizione del Gruppo KOS vengono, infatti, trattate nel rispetto della riservatezza e della privacy dei soggetti interessati. A tal riguardo ogni dipendente ed ogni collaboratore di KOS è obbligato a:

- determinare la natura confidenziale e riservata delle informazioni ai sensi di quanto prescritto dalla vigente normativa e dalle relative procedure aziendali;
- acquisire e trattare solamente i dati necessari e direttamente connessi alle loro funzioni;
- conservare tali dati in modo da impedire a terzi estranei di prenderne conoscenza;
- comunicare e divulgare i dati nell'ambito delle procedure stabilite.

KOS è conforme alle previsioni del **GDPR**, operativo dal 2018. Ha quindi nominato il **Data Protection Officer (DPO)** e il **Privacy Manager**, ha predisposto il registro dei trattamenti, effettuando una mappatura dei rischi e adeguando l'organizzazione in materia privacy.

È stato predisposto da KOS Italia, inoltre, un **piano di formazione** destinato ai diversi operatori e posto in essere strumenti per garantire la sicurezza dei sistemi.

Nel caso dovessero verificarsi situazioni a rischio di *data breach*, vengono attivate procedure di verifica che coinvolgono l'**ICT**, il privacy manager e le funzioni interessate sotto la supervisione del DPO. Sono quindi definite le azioni correttive a contenimento di futuri accadimenti. Tali attività sono tracciate in un apposito registro.

Durante il 2022, all'interno di KOS Italia, si è continuato a svolgere le seguenti attività in materia di cybersecurity:

- Percorso di **formazione specifica**, sugli elementi base di sicurezza e privacy e campagna di phishing;
- Percorso di **approfondimento** dedicato relativamente al ruolo specifico ricoperto;
- Per la **gestione dematerializzata/cartella elettronica** sono state stabilite figure aventi degli accessi specifici. L'accesso alla documentazione (anche cartacea) è stabilito in compliance alla normativa vigente;
- In merito alla documentazione sanitaria, la codifica riguarda sia gli **aspetti di conservazione, archiviazione** e accesso ai dati;
- La **gestione dematerializzata** dei consensi (**trattamento dati privacy**) è stata riformulata contestualmente all'attivazione di cartella nel 2020;
- Codificato il **percorso della tutela della privacy** per gli ospiti, familiari e dipendenti per quanto riguarda l'utilizzo delle loro immagini e dichiarazioni etc.

Per quanto riguarda Charleston, invece, un **provider esterno** viene incaricato di verificare che siano rispettati gli standard di protezione dei dati.

Digitalizzazione e innovazione nei servizi

Per la gestione dei protocolli IT, KOS Italia ha in essere una procedura che viene firmata all'atto di assunzione da parte di ciascun dipendente e un **Piano (ICT master plan 2019-2023)** approvato dal Consiglio di Amministrazione. Le risorse IT sono dedicate allo sviluppo di nuovi processi e nuove competenze e a garanzia di un'erogazione sicura e innovativa del servizio. Nel corso della pandemia è stato sviluppato un piano di investimenti straordinario articolato in **numerosi stream**, quali, ad esempio:

- Piano di aggiornamento tecnologico (PC e Tablet);
- Revisione della *server farm*;
- Revisione della rete dati in cento sedi;
- Connessione *wi-fi*;
- Attivazione sistemi base di sicurezza;
- *Data breach*;
- Nuova piattaforma di Gruppo di Accoglienza e Cartella Clinica Elettronica;
- Gestione di piattaforma di anagrafe centralizzata a cui è collegata la gestione dei consensi;
- Sistema di *affinity domain* (standard di interoperabilità dei dati sanitari) e *repository* aziendale dei documenti prodotti dagli applicativi sanitari;
- Firma elettronica dei documenti prodotti dagli applicativi sanitari;
- Conservazione sostitutiva;
- Nuova piattaforma *ERP* di Gruppo;
- Piattaforma unica di Gruppo di Enterprise RISPACS;

Nel 2021, tutti gli stream elencati risultano completati, ad eccezione di quello del *wi-fi* e di aggiornamento tecnologico (PC e Tablet) in quanto strutturati in un **piano quinquennale** che segue il piano di delivery della nuova piattaforma di Accoglienza e Cartella Clinica Elettronica.

FOCUS: Cartella clinica elettronica

Nel 2020 è stato avviato da KOS Italia un processo di **innovazione e digitalizzazione per la gestione delle cartelle cliniche dei pazienti**.

La Cartella Clinica elettronica progettata e **personalizzata** sulla base delle esigenze e specificità di KOS è stata delineata sulla base dell'analisi dei processi clinici-assistenziali (*know-how* di KOS) associandoli alle potenzialità della digitalizzazione come ad esempio *alert*, *care chart*, *dashboard* di paziente e di reparto, pianificazione automatizzata delle attività sulla base di protocolli personalizzati e condivisi ed un sistema multidimensionale di indicatori per monitorare la qualità dell'assistenza sanitaria in termini di sicurezza, efficacia ed appropriatezza. Rappresenta quindi uno **strumento fondamentale per il governo clinico e il miglioramento continuo della qualità delle cure**. Nonostante la pandemia abbia in parte rallentato la fase di *delivery* nelle Strutture, oggi la Cartella Clinica digitale è operativa in tutte le 32 RSA Anni Azzurri della regione Lombardia, Piemonte, Toscana e Emilia-Romagna, dove è stata recepita con entusiasmo ed è diventata uno strumento di lavoro agile, da usare al letto del paziente mediante l'utilizzo di iPad di cui sono stati dotati i professionisti sanitari. Questo progetto apporta **un'innovazione nell'operatività dei servizi**, non solo consentendo **l'eliminazione del cartaceo**, ma permettendo anche un **aumento dell'accuratezza ed efficienza dei processi clinici**.

Molte le potenzialità nell'introduzione della cartella clinica digitale, tra queste: integrazione con il servizio di farmacia, con laboratori analisi e diagnostica; **acquisizione diretta** di immagini e fotografie; pianificazione delle attività e sistemi di "allarme" per l'esecuzione puntuale delle stesse; **condivisione delle informazioni** in tempo reale con tutto il team multidisciplinare e potenzialmente anche coi familiari; **migliore leggibilità** delle stesse rispetto alla calligrafia personale con conseguente riduzione del rischio; **maggiore efficienza** dei sistemi di controllo delle attività e degli indicatori; **sicurezza e trasparenza** delle informazioni; **conservazione digitale** dei dati (sistema completamente *paper-free*); **analisi puntuale** del *case-mix* e delle prestazioni ad esso correlate.

La piattaforma prevede **due moduli distinti**, l'accoglienza del paziente e la cartella clinica, con un unico database. La cartella è integrata con la nuova anagrafe dei pazienti, con il sistema di gestione dei consensi, sia per la privacy sia per l'esecuzione delle prestazioni, con il sistema delle firme digitali e con un repository clinico. Ciò permette di creare un **dossier del paziente** che è stato in cura presso le strutture di KOS Italia, con la possibilità di **condivisione informatizzata** dei dati in caso di ricoveri plurimi o di fruizione di servizi presso i centri di KOS anche di diverse regioni. Non si tratta solo di un passaggio dalla carta ad un tablet, ma di un sistema complesso di **integrazione dei dati**. La prospettiva è estendere la cartella clinica anche alle altre aree di KOS, oltre a quella degli anziani, all'ambito della riabilitazione e della psichiatria, partendo dallo stesso database ma riconfigurandola sulla base delle **esigenze specifiche di ogni settore**.

Attività di sensibilizzazione e rapporto con il territorio

Le strutture che fanno parte del Gruppo KOS operano sempre partendo dal principio **del territorio come valore**. La collaborazione con le associazioni, le relazioni con i soggetti istituzionali, il coinvolgimento della popolazione, fanno parte del DNA di chi opera nel settore sanitario da diversi decenni.

In particolare, il Gruppo KOS è da anni attivo nel campo della **ricerca scientifica** con **progetti innovativi e sperimentali** che si sono poi strutturati appieno nei percorsi di cura e terapeutici. È nella filosofia del Gruppo dare spazio a una costante **attività convegnistica**, promuovere convention di alto livello, come le Consensus Conference, strutturare gruppi di approfondimento, attivare convenzioni con Università italiane ed estere. Un esempio, realizzato nel corso del 2022, è il **ciclo di webinar “Building the future together”** organizzato da Anni Azzurri e KOS Academy. Un programma formativo, dedicato alla presa in carico dei pazienti nelle RSA, con rilascio di crediti formativi ECM per medici di medicina generale, assistenti sociali, fisioterapisti, infermieri ed educatori. Obiettivo del corso la formazione dei professionisti sulla continuità delle cure, dalla presa in carico alla dimissione o “accompagnamento”, con focus dedicati all'umanizzazione delle cure e all'équipe multidisciplinare.

Il Gruppo, attraverso progetti ed eventi, da sempre lavora per sensibilizzare il tessuto sociale alle tematiche riabilitative, di assistenza sociosanitaria e di salute mentale. È vitale, pertanto, l'atteggiamento di **apertura verso l'esterno** e il radicamento nei territori di presenza, che comprende anche il rapporto con le associazioni e il mondo del **volontariato locale**. KOS, inoltre, sostiene la Fondazione Onda - Osservatorio nazionale sulla salute della donna e di genere - impegnata in iniziative per promuovere **la consapevolezza sui disturbi alimentari e l'importanza della salute mentale**, a cui i professionisti di KOS partecipano attivamente.

Una filosofia che trova riscontro anche nelle modalità che accompagnano la presenza di KOS nei luoghi in cui costruisce la sua attività, con attenzione a:

- la **continuità organizzativa**, nel caso di subentri in gestioni di case di cura o ospedali;
- la **valorizzazione degli edifici** che vengono acquisiti, spesso storici;
- al **rispetto della collettività** e del sistema economico e culturale locale.

I direttori delle strutture del gruppo rappresentano l'elemento di congiunzione formale tra azienda e realtà locale. La loro capacità di creare relazioni costruttive è elemento di valutazione professionale.

La normale attività di KOS di organizzazione sul territorio, sia in Italia, sia in Germania, nelle aree in cui hanno sede le strutture, ha previsto lo svolgimento di **iniziative di sensibilizzazione, orientamento e formazione sui temi della riabilitazione, della terza età e dell'assistenza agli anziani**, anche in collaborazione con associazioni e con il mondo del volontariato locale.

Dal 2023, Charleston prevede di dotare le strutture di un budget con cui programmare e realizzare progetti di sostenibilità. Qui, periodi e progetti sono specificati dal marketing, che devono essere realizzati di conseguenza e pubblicati dalla stampa locale.

Vari esempi di progetti per residenti/ familiari e dipendenti sono: Yoga per dipendenti/ attività sportive, prevenzione sanitaria, corsi di formazione e aggiornamento sulle norme, giornate di salute, presentazioni fieristiche, attività con associazioni di sostegno, collaborazione e scambio di informazioni con ospedali, ad esempio, programmi di formazione, serate familiari, serate informative (in collaborazione con casse malati o farmacie), ecc.

Degli esempi di progetti per soggetti esterni sono: sponsorizzazioni di società sportive, articoli promozionali sostenibili per asili e scuole (libri da colorare, blocchi per scrivere, giubbotti di sicurezza per bambini), donazioni per progetti scolastici, donazioni per scuole di musica o altre istituzioni, corsa di beneficenza, conferenze, ecc.

Nel corso del 2022 il **48%** delle strutture del Gruppo, in tutte le aree cliniche, si è attivato nell'organizzazione di iniziative di sensibilizzazione e radicamento territoriale, a conferma dell'attitudine consolidata nel tempo di realizzazione di queste attività. Le iniziative in oggetto (circa **100**), che hanno generato un impatto positivo sulla comunità, sono volte specificamente allo sviluppo dei legami con la comunità, alla promozione gratuita di attività formative e alla promozione della salute sul territorio. Numerose, inoltre, le collaborazioni e le sponsorizzazioni sostenute a favore di associazioni benefiche locali o nazionali.

Si riportano di seguito due progetti significativi:

- La **Residenza Anni Azzurri Cit Turin** (Torino) ha sostenuto un **progetto di promozione e scambio intergenerazionale**, aprendo le porte a momenti di interazione e confronto con le realtà scolastiche del circondario. Un'iniziativa che mette al centro **la narrazione e la trasmissione di sapere tra gli anziani e le nuove generazioni**, sviluppata attraverso attività di racconto, lettura, disegno e scrittura tra i bambini delle scuole dell'infanzia e primarie/secondarie e gli ospiti della residenza per anziani. Tra gli obiettivi, valorizzare la trasmissione orale di racconti e storie, relativi al "tempo" degli anziani, far percepire la RSA come luogo di incontro e di cultura e far vivere l'anzianità come una fase normale della vita.
- Il **Centro Cardinal Ferrari di Fontanellato** (PR) ha sostenuto la manifestazione "**Diversamente Uguali**", organizzata insieme al Comune di Fontanellato per celebrare l'assegnazione della Bandiera Lilla, prestigiosa certificazione che attesta la sensibilità di un territorio per i temi dell'inclusione e il fattivo impegno per renderlo il più possibile accessibile per chiunque. L'evento ha visto la partecipazione attiva del territorio, con cittadini, scuole e società sportive, impegnati direttamente nella prova delle carrozzine elettriche e bici a tre ruote, con l'obiettivo di sensibilizzare tutti sulla quotidianità negli spostamenti vissuta dalle persone con disabilità, del simulatore di guida e delle attività di sport adattato. Sono stati inoltre spettatori della mostra pittorica e del laboratorio teatrale, realizzati dai pazienti del Centro. Una giornata all'insegna dell'**inclusione** e della **cultura della disabilità**, temi sui quali negli anni il Centro Cardinal Ferrari è diventato punto di riferimento nel territorio.

L'impegno nel sociale di KOS

Il Gruppo ha un ruolo importante nella comunità come **promotore di sviluppo e cambiamento** e, per questo motivo, anche nel 2022 ha confermato il proprio sostegno a favore di **Santo Stefano Sport**, associazione che promuove lo **sport come strumento ricreativo e riabilitativo**, nonché come elemento



di stimolo all'**accettazione della fragilità**, del desiderio di realizzazione personale e inserimento nella vita sociale e lavorativa. Oggi Santo Stefano Sport è una squadra attiva nel campionato di basket in carrozzina di serie A1. L'associazione inoltre promuove attività sportive ed allena atleti in diverse discipline tra cui, oltre al basket in carrozzina, il minibasket, l'atletica leggera, il golf, il calcio a cinque, il tiro a segno e la vela.

Responsabilità verso l'ambiente

KOS, consapevole del **ruolo strategico** che riveste nello **sviluppo sostenibile del territorio**, opera con l'obiettivo di **minimizzare l'impatto dei propri servizi sull'ambiente**, nell'ottica del miglioramento continuo delle proprie prestazioni ambientali.

In particolare, sono presenti delle **politiche di riduzione degli impatti ambientali** che contemplano l'introduzione di **nuove tecnologie** sugli impianti e sulle strutture di ospitalità.

Consumi energetici ed emissioni⁵

Al fine di **monitorare i consumi energetici** delle principali fonti di energia, KOS Italia predispone un report annuale con dati dettagliati sulla base di driver univoci (es. metri quadri, posti letto), suddiviso per singola struttura e per tipologia di attività. Per le strutture più energivore, vengono condotti degli audit con lo scopo di individuare le possibili soluzioni di riduzione dei consumi energetici da proporre al management. **Il risparmio energetico conseguito viene costantemente monitorato**, al fine di individuare eventuali azioni di efficientamento energetico. Una volta all'anno, durante le riunioni di staff con i singoli direttori delle strutture, vengono rappresentati i consumi dell'anno precedente, suddivisi per tipologia di struttura (es. RSA, Case di cura, ecc.) e per regione di appartenenza, cercando in tal modo di sensibilizzare gli utenti.

Nel corso del 2022 sono state ultimate le iniziative di **efficientamento energetico** presso le strutture di Villa Rosa e San Luca, mentre è stata avviata e, al di là della parte di autorizzazioni, terminata la nuova iniziativa presso Villa dei Pini. Tali interventi hanno interessato la riqualificazione delle centrali termofrigorifere e l'installazione di un nuovo gruppo di cogenerazione. Per questa nuova iniziativa relativa a Villa dei Pini si è stimato un risparmio complessivo di circa 60 ton di CO₂/anno.

In un'ottica di impegno costante nella riduzione dei consumi, si stanno **identificando nuove strutture da riqualificare energeticamente** grazie alla sostituzione delle vecchie caldaie con altre che riducano i consumi o con l'installazione di pompe di calore e di gruppi di cogenerazione.

Inoltre, è in continuo aggiornamento **l'unificazione dei contratti di fornitura**, attraverso l'identificazione di un unico fornitore per l'energia elettrica ed un unico fornitore per il gas.

Altre azioni significative intraprese nel 2022 riguardano la struttura di S. Alessandro – Roma con la **realizzazione di un impianto a pompe di calore** in sostituzione **dell'impianto a gasolio che verrà**

⁵ Per il calcolo dei consumi energetici in GJ è utilizzato il DEFRA come fonte dei fattori di conversione ed emissione aggiornati per l'anno. Per il calcolo delle emissioni di Scope 2 Location Based sono stati utilizzati i coefficienti di Terna Confronti Internazionali 2019, per il 2021 e per il 2022, l'ultima versione disponibile. Tali emissioni di Scope 2 sono espresse in CO₂, in quanto la fonte utilizzata non riporta i fattori di emissione degli altri gas diversi dalla CO₂. Per il calcolo delle emissioni di Scope 2 Market Based sono stati utilizzati i fattori di emissione AIB - European Residual Mixes 2021 per il 2021 e AIB - European Residual Mixes 2022 per il 2022.

dismesso. L'attività di progettazione è stata eseguita, i lavori, già appaltati, verranno effettuati nel corso del 2023

In ultimo, il **software con misuratori in campo** che rilevano l'andamento in continuo, per le strutture collegate, dei consumi riferiti al vettore monitorato (energia, gas, acqua) che verrà gradualmente implementato nel tempo e che consentirà nel lungo termine di monitorare i reali consumi rilevati, principalmente dell'energia elettrica, permettendo di monitorare l'utilizzo razionale delle risorse e favorendo l'**efficienza energetica** relativamente al consumo di energia elettrica.

Sempre per sensibilizzare tutti i dipendenti, in occasione dell'accensione degli impianti di riscaldamento, abbiamo elaborato una lista di indicazioni utili per le strutture per limitare i consumi e ridurre i costi energetici. Si tratta di suggerimenti di carattere generale, la cui applicazione può variare in base alla singola struttura e alla tipologia di impianti presenti e che riassumono una serie di buone pratiche di risparmio energetico. Oltre che per dipendenti e collaboratori, è pensata anche per gli utenti esterni delle strutture (ospiti, pazienti, familiari), a testimonianza del nostro impegno quotidiano nella riduzione degli sprechi e nell'attenzione ai consumi.

Per Charleston, nel contesto delle circostanze politiche ed economiche, è stato persistentemente difficile concludere un contratto di fornitura di energia. Purtroppo, a causa della situazione del mercato, non è stato possibile influenzare il mix energetico durante le trattative contrattuali. Tuttavia, il mix energetico in Germania continua a essere un punto focale politico e viene spinto di conseguenza laddove possibile.

La sostituzione dei sistemi di riscaldamento e ventilazione e l'introduzione di sistemi di ventilazione e riscaldamento moderni nelle strutture possono essere effettuate solo in consultazione con i singoli proprietari. Questo processo è in corso e di solito si verifica quando la tecnologia esistente non funziona più e diventa necessaria una sostituzione corrispondente. Inoltre, Charleston ha cercato di rinegoziare opportune ottimizzazioni con i proprietari di nuovi edifici non ancora in costruzione.

Nel 2022 sono state adottate le seguenti misure per ridurre l'impatto ambientale:

- Ulteriore scambi/sostituzioni di vecchi sistemi di illuminazione con LED
- Sostituzioni di macchinari ad alta efficienza energetica
- Ottimizzazione delle unità di cogenerazione esistenti riducendo i tempi di inattività
- Valutazione di nuove forniture per il riscaldamento (es. pompe di calore ad aria e geotermiche)

Si segnala inoltre che, a seguito dell'emergenza sanitaria Covid-19, al fine di ventilare maggiormente i locali, si è provveduto a far funzionare 24 ore su 24 gli impianti di immissione dell'aria ove presenti e questo assieme ad un aumento della ventilazione naturale tramite l'apertura delle finestre si presume ragionevolmente possa aver portato ad un aumento dei costi energetici (difficilmente quantificabili).

Il Gruppo ha eseguito una serie di lavori per ottenere una **certificazione LEED** su una delle strutture e ha l'intenzione di applicare la stessa strategia per tutte le nuove strutture realizzate, come evidenziato nel Piano di Sostenibilità.

I dati sui consumi riportati nelle tabelle che seguono mostrano che l'anno 2022 ha visto una complessiva diminuzione dei consumi di energia sia nelle strutture italiane, passando da 453.002 GJ nel 2021 a 404.171 GJ nel 2022, però aumentando in Germania da 141.185 GJ nel 2021 a 152.482 GJ nel 2022.

Energia consumata - KOS Italia ⁶		
Energia (GJ)	2021	2022
Gas Naturale ⁷	278.215	228.403
Gasolio ⁸	14.469	11.609
GPL	4.661	2.418
Cippato	4.413	2.747
Energia da elettricità⁹	148.840	157.265
<i>Di cui Energia elettrica acquistata</i>	148.840	156.595
<i>di cui da fonte rinnovabili</i>	0	24.721
Calore acquistato	1.921	1.729
Teleriscaldamento	1.921	1.729
Totale	452.519	404.171

Energia autoprodotta e venduta - KOS Italia		
Energia (GJ)	2021	2022
Energia autoprodotta	4.644	4.369
<i>di cui da fonte rinnovabili</i>	482	670

In particolare, c'è stato un aumento per l'energia autoprodotta da fonti rinnovabili, dovuto all'acquisizione e all'uso di pannelli solari. Per quanto riguarda l'energia acquistata da fonte rinnovabili, il forte aumento è dovuto a un uso maggiore di energia certificata con GO (Garanzia d'Origine).

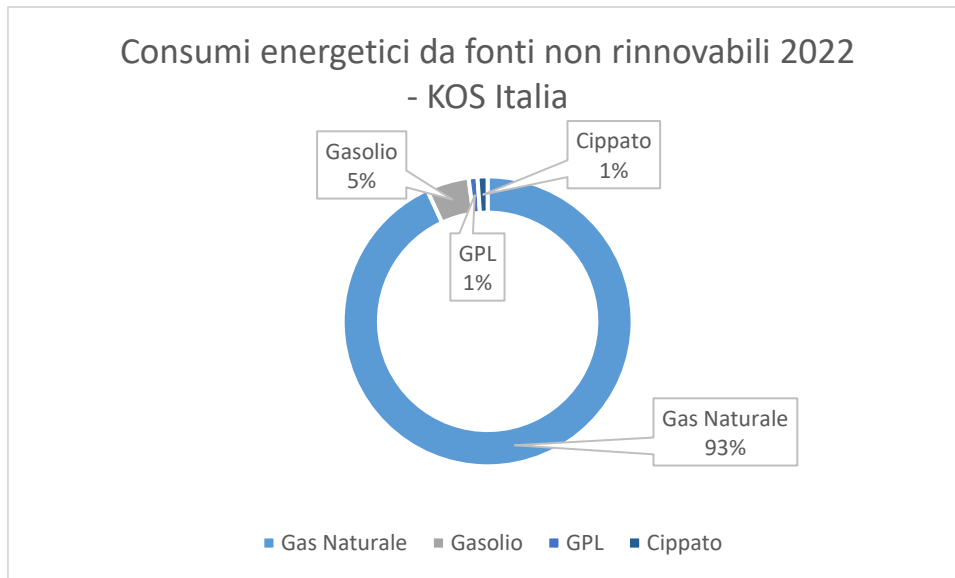
Il 61% dei consumi di energia per KOS Italia sono attribuibili a fonti non rinnovabili, principalmente di Gas Naturale (93%), come mostrato dal grafico di seguito riportato.

⁶ KOS Italia non ha venduto l'energia autoprodotta.

⁷ Per il 2021, i consumi relativi ai mesi di ottobre, novembre e dicembre sono stati stimati, in quanto non disponibili, in base ai consumi degli anni precedenti o in alcuni casi, ove sono stati fatti interventi di riqualificazione, in base a stime.

⁸ Per il 2021, i dati relativi ai combustibili per autotrazione sono stati stimati, in quanto non disponibili, sulla base del costo totale sostenuto diviso il prezzo unitario medio dell'anno.

⁹ Per il 2021 i consumi relativi al mese di dicembre sono stati stimati, in quanto non disponibili, in base ai consumi degli anni precedenti.



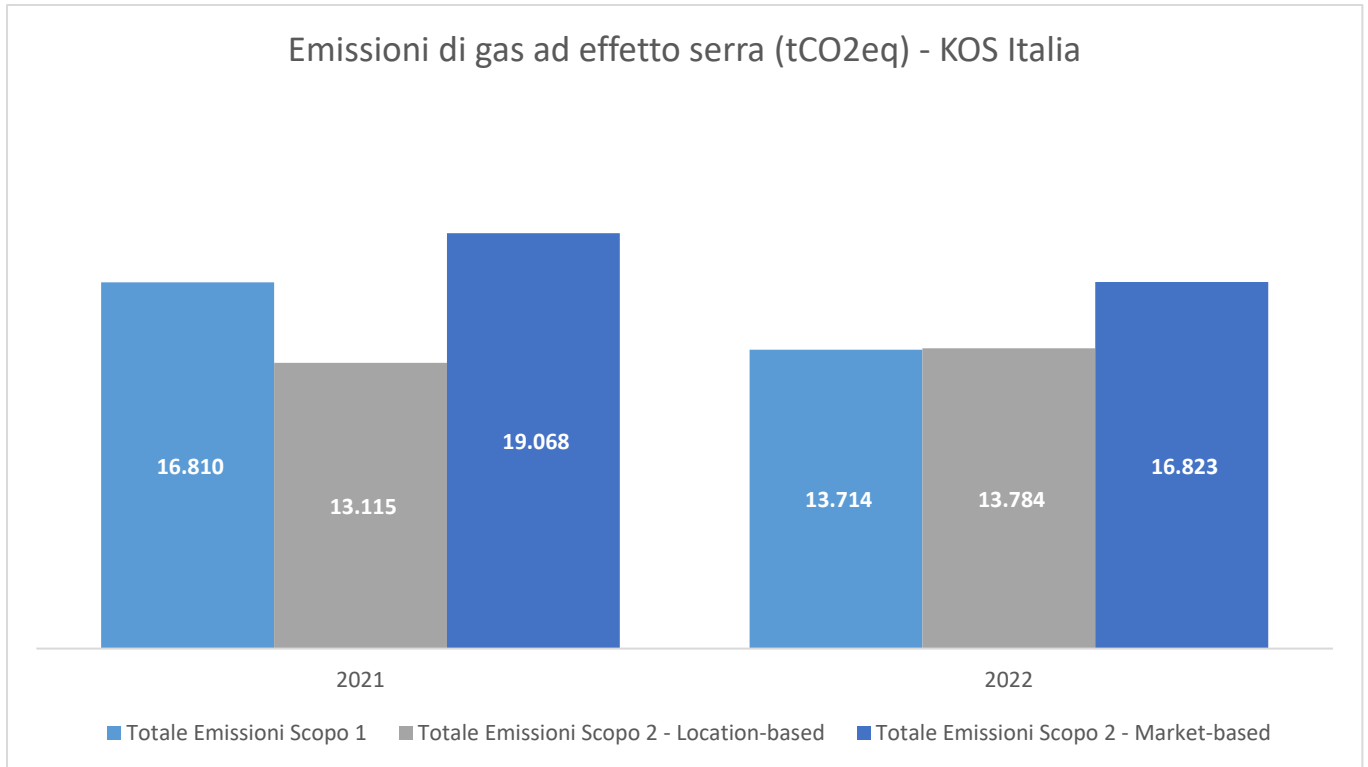
Come citato già in precedenza, la controllata tedesca ha visto un incremento dei consumi energetici dal 2021 al 2022, ed in particolare l'aumento del consumo di gasolio per riscaldamento, dovuto al rigido inverno (temperature fino a -20°C di notte e -10°C di giorno) nel mese di febbraio, che si è verificato nella area dove sono ubicate le strutture.

Energia consumata - Germania		
Energia (GJ)	2021	2022
Gas Naturale	53.836	60.247
Gasolio	26.941	20.506
GPL	0	0
Cippato	1.768	1.768
Benzina	5.567	2.735
Energia da elettricità	30.673	36.046
<i>Di cui Energia elettrica acquistata</i>	30.673	36.046
<i>di cui da fonte rinnovabili</i>	0	0
Calore acquistato	22.399	31.181
Teleriscaldamento	22.399	31.181
Totale	141.185	152.482

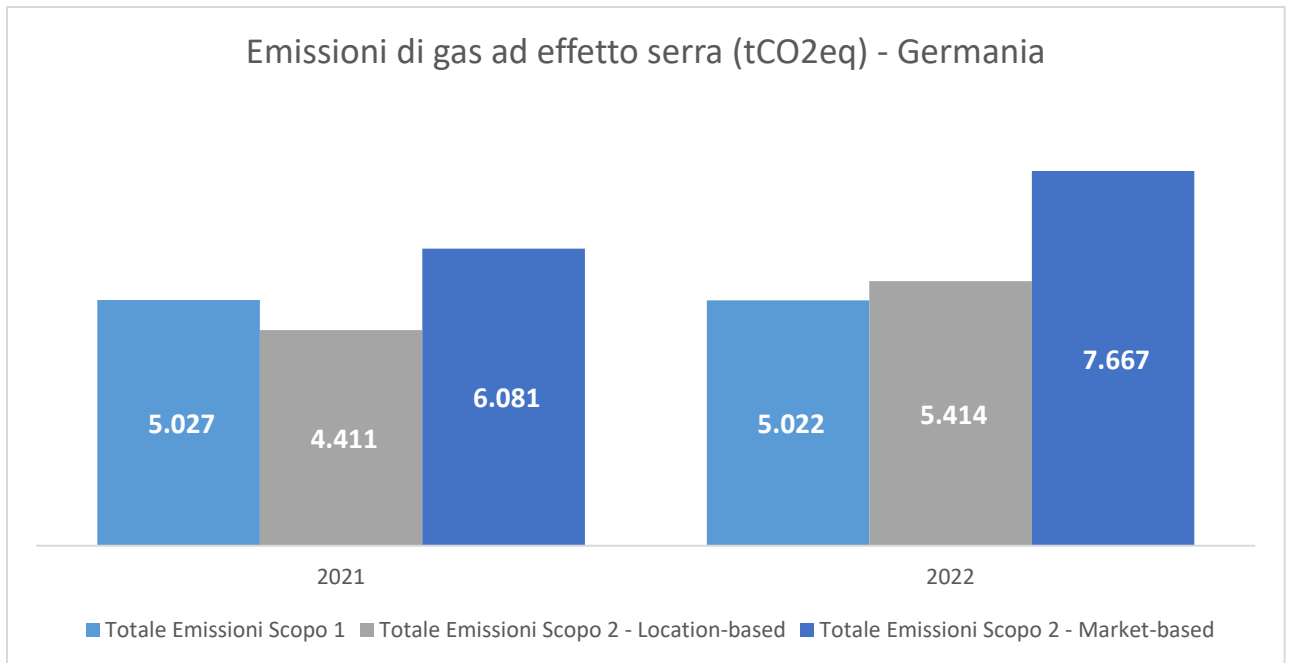
Energia autoprodotta e venduta - Germania		
Energia (GJ)	2021	2022
Energia autoprodotta	4.155	3.730
<i>di cui da fonte rinnovabili</i>	0	0
Energia venduta	932	832
<i>di cui da fonte rinnovabili</i>	0	0

Nel 2022, per quanto riguarda le emissioni dirette di KOS Italia, sono diminuite, ai 13.714 tCO₂eq per lo Scopo 1 (18% in diminuzione rispetto al 2021). Per lo Scopo 2, per il Location-Based si è registrata una sottile aumento (5%) rispetto all'anno precedente. Per Charleston, le emissioni di Scopo 1 risultano quasi pari nel 2022, mentre le emissioni di Scopo 2 Location-Based sono aumentate di 23%, differentemente).

Emissioni di gas ad effetto serra - Italia		
tCO ₂ eq	2021	2022
Totale Emissioni Scopo 1	16.810	13.714
Totale Emissioni Scopo 2 - Location-based	13.115	13.784
Totale Emissioni Scopo 2 - Market-based	19.068	16.823
Totale emissioni Scopo 1 e Scopo 2 (Location Based)	29.924	27.498
Totale emissioni Scopo 1 e Scopo 2 (Market Based)	35.878	30.537



Emissioni di gas ad effetto serra - Germania		
tCO ₂ eq	2021	2022
Totale Emissioni Scopo 1	5.027	5.022
Totale Emissioni Scopo 2 - Location-based	4.411	5.414
Totale Emissioni Scopo 2 - Market-based	6.081	7.667
Totale emissioni Scopo 1 e Scopo 2 (Location Based)	9.438	10.436
Totale emissioni Scopo 1 e Scopo 2 (Market Based)	11.108	12.688



Produzione e gestione dei rifiuti

La corretta gestione dei rifiuti rappresenta per il Gruppo un aspetto ambientale da gestire attentamente e da tenere costantemente monitorato. Le attività di produzione, gestione e smaltimento dei rifiuti di KOS Italia sono in particolare effettuate in osservanza a quanto disposto dal **D.lgs. n.152 del 03/04/2006**.

I rifiuti pericolosi e non pericolosi vengono stoccati all'interno delle strutture in un deposito temporaneo: i rifiuti solidi in appositi contenitori sulla base della tipologia di rifiuto, e i reflui dei laboratori analisi in cisterne. Tali depositi sono strutturalmente **rispettosi delle norme vigenti** e i rifiuti vengono **stoccati in osservanza dei limiti quantitativi e temporali richiesti**.

Non sono gestite direttamente dalla società le diverse tipologie di rifiuti prodotte per attività di manutenzione (programmate e non) effettuate da ditte esterne. Tutte le strutture italiane effettuano le registrazioni di tutte le movimentazioni di rifiuti nelle modalità normativamente prescritte. Le attività di trasporto e smaltimento sono affidate ad imprese del settore specializzate nella tipologia di servizio. In tutte le strutture viene inoltre svolta la raccolta differenziata a seconda delle regole dei vari comuni in cui operano.

Infine, il Gruppo è impegnato ad evitare ogni tipo di spreco, oltre che per motivi di impatto ambientale, anche per motivi di costi. Sia KOS Italia che Charleston prestano particolare attenzione allo spreco di cibo. A tal proposito, in Italia è stato adottato un **software di gestione delle prenotazioni dei pasti**

giornalieri in fase di implementazione in tutte le strutture dotate di cucina gestita dalla società, come indicato all'interno del Piano di Sostenibilità.

La gestione dei rifiuti nelle case di cura di Charleston è influenzata da molti fattori e varia a seconda delle regioni in cui ciascuna struttura opera. Pertanto, è difficile sviluppare una strategia unificata, poiché la gestione dei rifiuti dipende fortemente dalle normative locali. Tuttavia, è in corso un progetto di miglioramento della gestione dei rifiuti, infatti dal 2020 sono state adottate alcune accortezze: invece dell'utilizzo di piccoli imballaggi, sono stati utilizzati rulli di confezionamento, così come si è preferito l'utilizzo di **imballaggi riutilizzabili** o **materiali alternativi alla plastica**. Inoltre, in un'ottica di **riduzione dello spreco di cibo**, Charleston monitora la domanda di cibo e pianifica aggiustamenti nella produzione e nell'acquisto di cibo, tenendo conto del numero di residenti e confrontandolo con i ritorni alimentari: questa strategia consente di prevenire ed evitare lo spreco alimentare. In aggiunta a ciò, le strutture acquistano principalmente cibi freschi e di stagione.

I rifiuti prodotti da KOS Italia, nel 2022 sono stati pari a 695 tonnellate. La tipologia di rifiuto principale è rappresentata dal codice CER 180103, ovvero i rifiuti che devono essere raccolti e smaltiti applicando precauzioni particolari per evitare infezioni (il 20% dei rifiuti totali di KOS Italia). A seguire, il codice CER 180106, cioè le sostanze chimiche pericolose o contenenti sostanze pericolose. Infine, i codici CER 160214 e 180108 cioè apparecchiature fuori uso, diverse da quelli dei codici 160214 e 160213. Il 180108 infine, rappresentato da medicinali citotossici e citostatici. Si segnala che a seguito dell'emergenza sanitaria Covid-19, c'è stato un aumento della produzione di rifiuti potenzialmente infetti.

Totale rifiuti prodotti (ton) - KOS Italia		
Tipologia rifiuto	2021	2022
Rifiuti che devono essere raccolti e smaltiti applicando precauzioni particolari per evitare infezioni	874	611
Sostanze chimiche pericolose o contenenti sostanze pericolose	47	46
Apparecchiature fuori uso	1	0
Medicinali citotossici e citostatici	1	8
Altro	10	30
Totale	933	695

Per Charleston, la produzione totale di rifiuti ammonta invece a 2.396 tonnellate di cui la maggior parte sono riconducibili a rifiuti assimilabili urbani e gestiti a livello comunale. In particolare, poiché in Germania non viene richiesta una pesatura delle quantità di rifiuti, le quantità di rifiuti prodotti sono stimate sulla base degli intervalli di raccolta e sulle capacità dei contenitori in cui essi vengono raccolti (in litri).

Totale rifiuti prodotti (ton) - Germania		
Tipologia rifiuto	2021 ¹⁰	2022
Carta	434	322
Umido	775	901
Rifiuti urbani	971	1.081
Imballaggi e plastica	50	58
Vetro	35	34
Totale	2.174	2.396

Per KOS Italia, i rifiuti prodotti sono principalmente considerati pericolosi e vengono inviati interamente a smaltimento. In particolare, la maggior parte (72%) viene incenerita attraverso termodistruzione e destinato a recupero energetico.

Rifiuti inviati a smaltimento per metodologia di smaltimento (ton) - KOS Italia			
Metodo	2022		
	In loco	Presso un sito esterno	Totale
Rifiuti pericolosi			
Incenerimento (incluso il recupero di energia)	0	0	0
Incenerimento (termodistruzione)	0	499	499
Discarica	0	0	0
Recupero energetico	0	170	170
Rifiuti non pericolosi			
Incenerimento (incluso il recupero di energia)	0	0	0
Incenerimento (termodistruzione)	0	7	7
Discarica	0	0	0
Recupero energetico	0	19	19
Totale	0	695	695

Rifiuti inviati a smaltimento per metodologia di smaltimento (ton) - Kos Italia			
Metodo	2021		
	In loco	Presso un sito esterno	Totale
Rifiuti pericolosi			

¹⁰ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione, i dati 2021 relativi agli rifiuti prodotti sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nel precedente Bilancio di Sostenibilità.

Incenerimento (incluso il recupero di energia)	0	0	0
Incenerimento (termodistruzione)	0	648	648
Discarica	0	0	0
Recupero energetico	0	278	278
Rifiuti non pericolosi			
Incenerimento (incluso il recupero di energia)	0	0	0
Incenerimento (termodistruzione)	0	3	3
Discarica	0	0	0
Recupero energetico	0	4	4
Totale	0	933	933

Per quanto concerne Charleston, per la modalità di smaltimento, si è assunta come modalità di smaltimento l'incenerimento con recupero di energia per i rifiuti alimentari, mentre l'incenerimento senza recupero di energia per i rifiuti municipali. Infine, per il riciclo, si è stimato un tasso di riciclo del 100% delle quantità di rifiuti afferenti alle tipologie di carta, imballaggi leggeri, plastica e vetro.

Rifiuti inviati a smaltimento per metodologia di smaltimento (ton) - Germania			
Metodo	2022		
	In loco	Presso un sito esterno	Totale
Rifiuti pericolosi			
Incenerimento (incluso il recupero di energia)	0	0	0
Incenerimento (termodistruzione)	0	68	68
Discarica	0	0	0
Rifiuti non pericolosi			
Incenerimento (incluso il recupero di energia)	0	901	901
Incenerimento (termodistruzione)	0	1.013	1.013
Discarica	0	0	0
Totale	0	1.982	1.982

Rifiuti inviati a smaltimento per metodologia di smaltimento (ton) - Germania			
Metodo	2021		
	In loco	Presso un sito esterno	Totale
Rifiuti pericolosi			

Incenerimento (incluso il recupero di energia)	0	0	0
Incenerimento (termodistruzione)	0	58	58
Discarica	0	0	0
Rifiuti non pericolosi			
Incenerimento (incluso il recupero di energia)	0	775	775 ¹¹
Incenerimento (termodistruzione)	0	913	913
Discarica	0	0	0
Totale	0	1.746	1.746

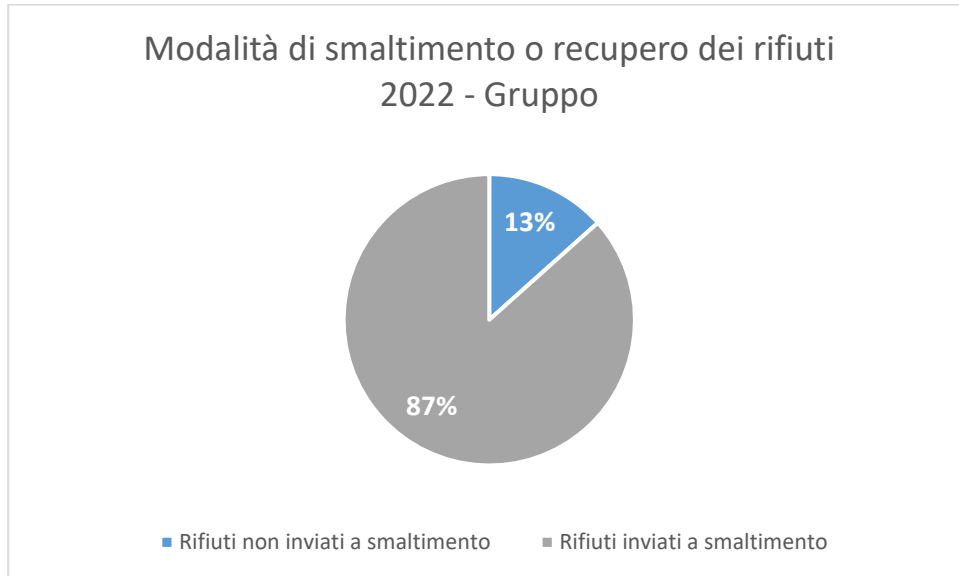
Rifiuti non inviati a smaltimento per metodologia di recupero (ton) - Germania			
Metodo	2022		
	In loco	Presso un sito esterno	Totale
Rifiuti pericolosi			
Riutilizzo	0	0	0
Riciclo	0	0	0
Rifiuti non pericolosi			
Riutilizzo	0	0	0
Riciclo	0	414	414
Totale	0	414	414

Rifiuti non inviati a smaltimento per metodologia di recupero (ton) - Germania			
Metodo	2021		
	In loco	Presso un sito esterno	Totale
Rifiuti pericolosi			
Riutilizzo	0	0	0
Riciclo	0	0	0
Rifiuti non pericolosi			
Riutilizzo	0	0	0
Riciclo	0	428	428 ¹²
Totale	0	428	428

¹¹ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione, i dati 2021 relativi ai rifiuti inviati a smaltimento sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nel precedente Bilancio di Sostenibilità.

¹² A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione, i dati 2021 relativi ai rifiuti non inviati a smaltimento sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nel precedente Bilancio di Sostenibilità.

Complessivamente, quindi, considerando la totalità dei rifiuti prodotti dal Gruppo, l'87% degli stessi non viene inviato a smaltimento, come mostrato da grafico di seguito riportato.



Si segnala, infine, che, a livello di Gruppo, il totale dei rifiuti prodotti nel corso del 2022 è stato pari a 3.091 ton, di cui il 28% pericolosi. L'ammontare dei rifiuti prodotti nel corso del 2022 risulta quindi in calo di circa il 40% rispetto al 2021. Le modalità di smaltimento principalmente utilizzate nel corso del 2022 sono risultate essere in primis l'incenerimento (93%), e il recupero energetico (7%).

Utilizzo dei materiali

Sia KOS Italia che Charleston, adottano **pratiche responsabili di acquisto** di materiali e prodotti per ridurre l'utilizzo della plastica, in particolare si provvede:

- all'acquisto di prodotti sulla detergenza che non utilizzano la plastica (prodotti in dispenser, riutilizzabili), il che implica anche un **minor impatto ambientale sui trasporti, così come minori necessità di stoccaggio;**
- all'acquisto di **macchinari che usano meno detersivi** (lavatrici a++, macchine che usano solo la ionizzazione).

Utilizzo delle risorse idriche¹³

Per KOS Italia l'acqua è utilizzata per i normali **usi alimentari ed igienici** dei dipendenti e degli ospiti delle strutture. Le uniche eccezioni riguardano:

¹³ Tutti i prelievi riportati nelle tabelle fanno riferimento all' acqua dolce (≤ 1.000 mg/l di solidi disciolti totali).

- o il **funzionamento del gruppo frigorifero** adibito al condizionamento della Residenza di Parco Sempione a Milano. Per motivi legati ai vincoli paesaggistici, in fase di costruzione della struttura si è dovuto optare per una soluzione che permettesse il raffreddamento ad acqua a perdere, la quale viene smaltita direttamente attraverso la rete fognaria;
- o il **trattamento di umidificazione** che avviene nelle unità di trattamento dell'aria. Anche in questo caso l'acqua viene smaltita direttamente attraverso la rete fognaria.

Il prelievo avviene tramite l'acquedotto comunale oppure, raramente, tramite pozzo posto all'interno della proprietà, utilizzato per l'irrigazione nel periodo estivo.

Come la gestione dei rifiuti, la gestione dell'acqua per Charleston si basa su atti amministrativi locali e generalmente dipende dalla legge del singolo stato federale. In generale, la progettazione di nuovi edifici prevede **spazi verdi**, che vengono dotati di diversi sistemi di gestione dell'acqua. Inoltre, Charleston sta gradualmente introducendo **limitatori di flusso** a rubinetti, docce e servizi igienici in tutte le strutture rinnovate e nelle 3 nuovi edifici progettati e inclusi in 4 ristrutturazioni.

Nel 2022, il fabbisogno idrico di KOS Italia è stato pari a 882 mega litri, sostanzialmente lo stesso livello del 2021. La fonte di approvvigionamento è rappresentata dalle acque di terzi, pari alla totalità dei prelievi nel 2022. Per la controllata tedesca il consumo idrico è stato tendenzialmente in linea con quello del 2021.

Prelievi d'acqua per fonte - KOS Italia ²⁶				
Mega litri	2021		2022	
	Tutte le aree	Aree a stress idrico	Tutte le aree	Aree a stress idrico
Acque di terzi	883	253	882	228
Totale	883	253	882	228

Prelievi d'acqua per fonte - Germania				
Mega litri	2021		2022	
	Tutte le aree	Aree a stress idrico	Tutte le aree	Aree a stress idrico
Acque di terzi	217	69	235	100
Totale	217	69	235	100

FOCUS: Biodiversità e tutela dell'ambiente

Le attività ed i servizi offerti dal Gruppo non hanno impatti negativi sulla biodiversità.

²⁶ I dati riportati per KOS Italia sono riferiti a stime. In particolare, il consumo rilevato sulle bollette ricevute è stato rapportato ai 12 mesi.

In particolare, nell'ambito della realizzazione di nuove strutture sanitarie, il Gruppo si è impegnato a valorizzare e **proteggere il territorio inteso come patrimonio della collettività** nonché a rispettare l'ambiente circostante agendo con etica ed integrità nel rispetto delle normative vigenti.

Con la realizzazione in alcune delle nuove strutture, attraverso verde estensivo e intensivo in copertura, si ottiene:

- o una considerevole **riduzione e contenimento delle acque meteoriche** che non vengono più destinate allo smaltimento a carico delle condotte pubbliche;
- o un importante e **naturale isolamento termico** degli edifici in inverno e raffrescamento in estate;
- o una significativa **mitigazione del costruito** che si offre come habitat adatto ad uccelli ed altre piccole specie animali.

Per quanto riguarda l'impatto acustico, invece, le nuove strutture vengono realizzate nel rispetto dei limiti vigenti di **acustica ambientale**.

Nella **riqualificazione delle aree verdi** a servizio delle strutture, si considera l'utilizzo di pavimentazioni con alta capacità drenante che insieme alle aree inerbite ed alla vegetazione arborea ed arbustiva, rispondono ad un approccio "che copia" criteri e regole di natura (*Nature-Based Solution*), conformemente agli obiettivi ambientali, paesaggistici, culturali, sociali ed in particolar modo coerente con il sito sia sotto il profilo floristico che vegetazionale.

ALLEGATI

Tematiche materiali

Per ciascuna delle tematiche rappresentate all'interno della matrice di materialità si riporta di seguito la relativa descrizione:

TEMATICHE MATERIALI	DESCRIZIONE DELLE TEMATICHE MATERIALI
Performance economica e solidità finanziaria	<p>Valutazione ed allocazione efficace ed efficiente delle risorse aziendali, al fine di perseguire risultati economico-finanziari positivi nel breve periodo e di raggiungere un equilibrio economico nel medio-lungo periodo, ossia condizioni di funzionalità e di sviluppo duraturo.</p> <p>Capacità dell'organizzazione di creare e distribuire valore economico tra le diverse categorie di Stakeholder, al fine di incrementare la sostenibilità economica.</p> <p>Impatto positivo: Generazione diretta di valore economico e distribuzione correlata alle parti interessate (ad es. dipendenti, fornitori)</p>
Prossimità territoriale e integrazione con la comunità locale	<p>Impatto delle attività d'impresa sul territorio e sulla comunità locale, ivi compresa l'analisi e gestione degli impatti economici indiretti generati dal business, occupazione, servizi di pubblica utilità e contributi allo sviluppo delle comunità locali.</p> <p>Risvolti positivi delle attività aziendali per lo sviluppo economico locale, con particolare riferimento alla valorizzazione del territorio come bacino di approvvigionamento, con riferimento anche all'impegno di risorse locali quali, ad esempio, dipendenti e fornitori.</p> <p>Impatto positivo: Assunzione di lavoratori dalla comunità locale.</p>
Governance e compliance	<p>Sistemi di gestione, adesione a codici di condotta e regolamenti volti a garantire una governance conforme alle normative vigenti, in tutti gli ambiti di operatività aziendale. Compliance alla normativa vigente, con particolare riferimento agli ambiti ambientali, sociali ed economici.</p> <p>Impatto positivo: Investimenti e supporto finanziario a progetti e società che portano avanti il miglioramento dell'ambito ambientale, sociale o di governance (comprese i diritti umani).</p>
Controlli interni e risk management	<p>Implementazione di un sistema strutturato, esteso a tutta l'organizzazione, volto a identificare, valutare e gestire i principali rischi e incertezze che potrebbero avere un impatto negativo sulla strategia e sugli obiettivi di business in ambito economico, sociale e ambientale.</p> <p>Impatto positivo: Riduzione del rischio di impatti di governance negativi generati dalle operazioni aziendali.</p>

<p>Soddisfazione dei pazienti</p>	<p>Qualità del servizio offerto in termini di affidabilità, sicurezza, cura del paziente, qualità del cibo, confort della struttura, disponibilità del personale, con monitoraggio della soddisfazione dei pazienti tramite il loro coinvolgimento e quello dei familiari attraverso strumenti specifici (es. indagini). Impatto positivo: Contributo al benessere delle pazienti durante il soggiorno e incoraggiare raccomandazioni.</p>
<p>Gestione dei reclami</p>	<p>Sistemi e procedure per la gestione e risoluzione puntuale ed efficiente dei reclami. Impatto negativo: riduzione della qualità del servizio offerto ai clienti derivante da una cattiva gestione dei reclami da parte dell'organizzazione.</p>
<p>Accesso all'assistenza socio sanitaria</p>	<p>Adozione di comportamenti che garantiscano l'equità e l'imparzialità di trattamento dei pazienti, evitando qualsivoglia forma di favoritismo/discriminazione nell'erogazione delle prestazioni sanitarie e assistenziali. Impatto negativo: Potenziale insorgere di episodi di discriminazione/abuso all'interno delle operazioni aziendali dovuto alla mancata diffusione delle norme e dei comportamenti da adottare</p>
<p>Tutela della privacy dei pazienti</p>	<p>Adesione a codici e regolamenti volti a garantire una gestione accurata delle informazioni relative al paziente, che richiedono un consenso scritto e specifico all'utilizzo dei dati contenuti nella cartella clinica, un uso limitato e rigoroso dei dati e il rispetto delle misure di sicurezza al fine di evitare la distruzione, la perdita, l'accesso e l'uso illecito delle informazioni raccolte. Impatto negativo: Violazioni della sicurezza riguardante la privacy dei clienti e la perdita dei dati dei clienti.</p>
<p>Salute e sicurezza dei pazienti</p>	<p>Adozione di tutte le risorse disponibili e delle misure necessarie per soddisfare i bisogni del paziente, al fine di migliorarne o preservarne lo stato di salute fisica e psichica. Impatto positivo: L'uso efficace delle risorse consente una migliore salute e sicurezza del paziente.</p>
<p>Qualità ed efficacia dei servizi socioassistenziali</p>	<p>Sviluppo e analisi di sistemi di valutazione dei servizi socioassistenziali erogati e predisposizione di costi standard e di modelli previsionali dell'andamento della spesa sanitaria. Erogazione di assistenza socio sanitaria di qualità da parte di personale altamente qualificato e idoneamente formato. Impatto negativo: Rischio per la salute dei pazienti dato da scarsi controlli sulla qualità del servizio offerto.</p>
<p>Sviluppo e innovazione del processo clinico e dei servizi offerti</p>	<p>Sviluppo di soluzioni tecnologiche innovative in ambito di prestazioni sanitarie ed assistenziali, attraverso attività di R&D e collaborazione con partner esterni come pazienti e famiglie, fornitori, centri di ricerca e Università, ad inclusione di progetti e iniziative volte a implementare modelli di cura innovativi che risolvano la sfida di un accesso equo, nonché dell'efficienza e della qualità dell'assistenza sanitaria. Impatto positivo: aumento della qualità dei trattamenti e delle cure ai pazienti attraverso investimenti da parte di KOS nell'innovazione</p>

<p>Salute e sicurezza dei lavoratori</p>	<p>Rispetto delle prescrizioni normative e degli accordi sottoscritti in materia di sicurezza, prevenzione, igiene e salute sui luoghi di lavoro, e sviluppo di un sistema di identificazione e di verifica dei rischi che includa misure di prevenzione e protezione. Impatto negativo: impatti sulla salute e sicurezza dei lavoratori dovuti a rischio di incidenti durante attività lavorative.</p>
<p>Diversità e pari opportunità</p>	<p>Sviluppo di pratiche e condizioni di lavoro adeguate ad assicurare pari opportunità, attraverso la rimozione di ogni forma di discriminazione e di violenza morale o psicologica di genere, età, sesso, religione e orientamento sessuale. Impatto positivo: Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti con impatti diretti e indiretti sull'affermazione dell'uguaglianza.</p>
<p>Formazione e sviluppo delle competenze</p>	<p>Offerta di programmi di sviluppo e di formazione volti a potenziare le competenze manageriali e organizzative del personale dipendente e consolidare la professionalità richiesta dal ruolo ricoperto. Impatto positivo: Aumento delle competenze dei lavoratori attraverso la formazione.</p>
<p>Remunerazione e welfare dei dipendenti</p>	<p>Strutturazione di una politica remunerativa volta a garantire condizioni di equità all'interno dell'organizzazione, di competitività rispetto ad altre realtà aziendali del settore e che sia al tempo stesso coerente con gli obiettivi aziendali e gli ambiti di responsabilità del ruolo ricoperto. Definizione e sviluppo di iniziative volte a promuovere una conciliazione tra vita privata e vita professionale, a sostegno del benessere delle persone, che possono includere strumenti di <i>flexible working</i> e telelavoro domiciliare. Impatto positivo: Una remunerazione competitiva dei lavoratori promuove una migliore reputazione in ottica HR.</p>
<p>Pratiche di approvvigionamento sostenibile</p>	<p>Selezione dei fornitori, dei collaboratori e dei partner impiegando processi equi e trasparenti e sostenendo, ove possibile, la competitività nel settore socioassistenziale. Promozione di relazioni eque e comportamenti sostenibili nella catena di fornitura, valutando le prestazioni dei fornitori coinvolti sulla base di criteri ESG e, ove individuate carenze dai responsabili della gestione, pianificazione di appropriate azioni correttive. Impatto positivo: Riduzione del rischio di impatti ambientali e sociali negativi generati lungo la catena di fornitura, con benefici indiretti per i lavoratori e le comunità correlate.</p>
<p>Consumi energetici</p>	<p>Politiche di efficientamento dei consumi energetici, attuabili ad esempio attraverso l'uso di energie rinnovabili e, ove possibile, l'adozione di politiche di riduzione del consumo energetico. Impatto negativo: Contribuzione al cambiamento climatico in seguito alle emissioni GHG ed altre emissioni derivanti dal consumo di energia durante l'erogazione dei servizi.</p>

Produzione e gestione dei rifiuti	Promozione di una politica di gestione e smaltimento dei rifiuti efficiente, volta ad ottimizzarne la raccolta, il trasporto e lo smaltimento, con particolare riguardo ai medicinali e a eventuali materiali infettivi, e favorendone allo stesso modo il loro riutilizzo e recupero, e ove applicabile, l'implementazione di meccanismi di controllo sulle attività affidate a terzi soggetti. Impatto negativo: Aumento dei costi legati all'assenza di un sistema di gestione dei rifiuti definito
Consumi idrici	Promozione dell'uso sostenibile delle risorse idriche, al fine di ridurre i consumi. Impatto negativo: Disponibilità di acqua per la comunità locale, dovuto al consumo da parte dell'azienda.

Per ciascuna delle tematiche rappresentate all'interno della matrice di materialità è stato inoltre identificato il relativo **collegamento con gli Standard specifici GRI** e il **perimetro d'impatto**:

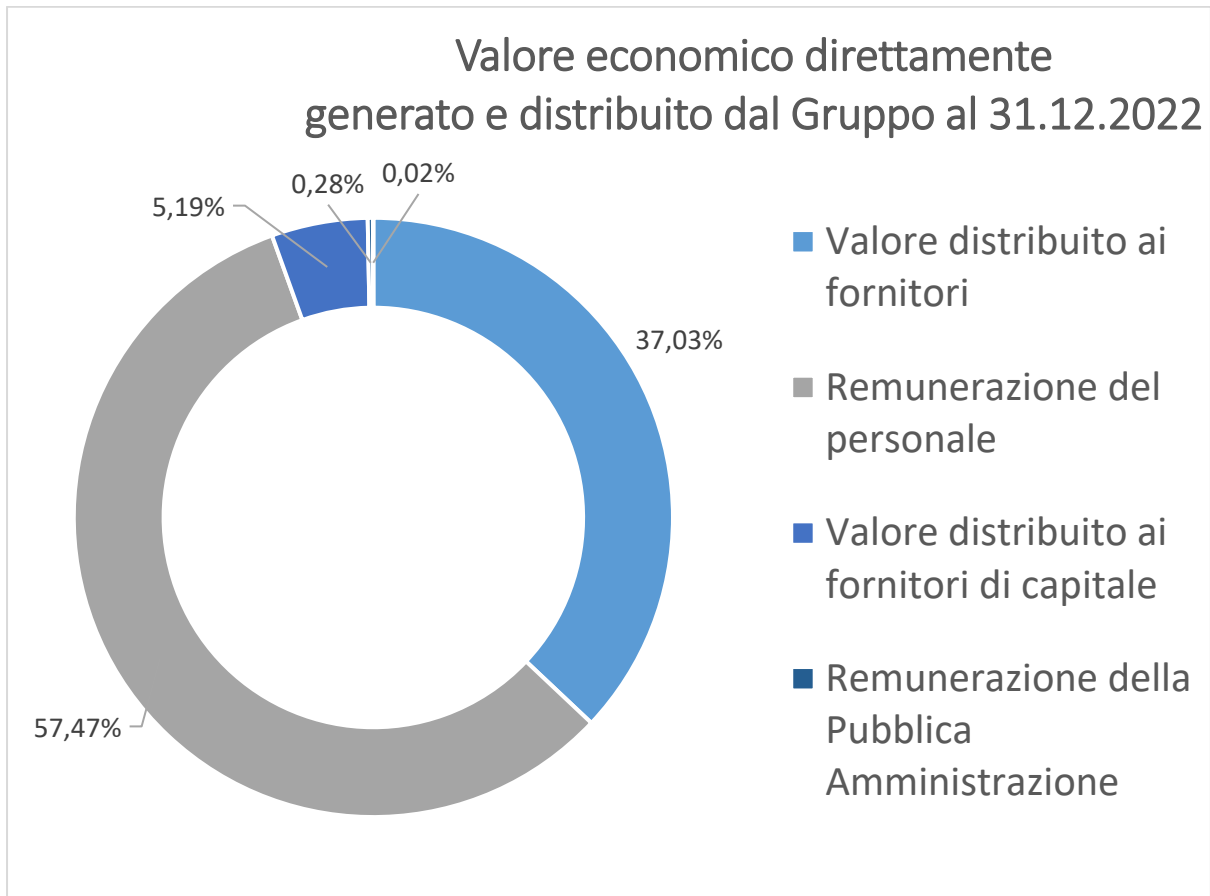
TEMATICHE MATERIALI	COLLEGAMENTO I GRI TOPIC SPECIFIC STANDARD	PERIMETRO DELL'IMPATTO	
		DOVE AVVIENE	COINVOLGIMENTO DEL GRUPPO
Performance economica e solidità finanziaria	Performance economiche	Gruppo KOS	Generato dal Gruppo
Prossimità territoriale e integrazione con la comunità locale	Comunità locali	Gruppo KOS	Generato dal Gruppo
Governance e compliance	Anticorruzione	Gruppo KOS	Generato dal Gruppo
Controlli interni e risk management	N/A	Gruppo KOS	Generato dal Gruppo
Soddisfazione dei pazienti	N/A	Gruppo KOS Pazienti e famiglie	Generato dal Gruppo
Gestione dei reclami	N/A	Gruppo KOS Pazienti e famiglie	Generato dal Gruppo

Accesso all'assistenza sociosanitaria	N/A	Gruppo KOS Pazienti e famiglie	Generato dal Gruppo
Tutela della privacy dei pazienti	Privacy dei clienti	Gruppo KOS Pazienti e famiglie	Generato dal Gruppo
Salute e sicurezza dei pazienti	Salute e sicurezza dei clienti	Gruppo KOS Pazienti e famiglie	Generato dal Gruppo
Qualità ed efficacia dei servizi socioassistenziali	N/A	Gruppo KOS Pazienti e famiglie	Generato dal Gruppo
Sviluppo e innovazione del processo clinico e dei servizi offerti	N/A	Gruppo KOS Pazienti e famiglie	Generato dal Gruppo
Salute e sicurezza dei lavoratori	Salute e sicurezza sul luogo di lavoro	Gruppo KOS	Generato dal Gruppo
Diversità e pari opportunità	Occupazione Diversità e pari opportunità Non discriminazione	Gruppo KOS Dipendenti	Generato dal Gruppo
Formazione e sviluppo delle competenze	Formazione e istruzione	Gruppo KOS Dipendenti	Generato dal Gruppo
Remunerazione e welfare dei dipendenti	Relazioni tra lavoratori e management Diversità e pari opportunità	Gruppo KOS Dipendenti	Generato dal Gruppo
Pratiche di approvvigionamento sostenibile	Valutazione dei fornitori sulla base di criteri ambientali Valutazione sociale dei fornitori	Gruppo KOS	Generato dal Gruppo e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Consumi energetici	Energia Emissioni	Gruppo KOS	Generato dal Gruppo e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Produzione e gestione dei rifiuti	Rifiuti	Gruppo KOS	Generato dal Gruppo e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Consumi idrici	Acqua e scarichi idrici	Gruppo KOS	Generato dal Gruppo e direttamente connesso attraverso una relazione di business

Indicatori di performance di Gruppo

Economici

GRI 201-1: Valore economico direttamente generato e distribuito



Sociali²⁷

GRI 2-7 e 2-8: Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori

Ripartizione del personale per tipologia contrattuale - Gruppo						
n. persone	Al 31 Dicembre 2021			Al 31 Dicembre 2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tempo Determinato	421	1.476	1.897	399	1.379	1.778
Tempo Indeterminato	1.848	7.296	9.144	1.951	7.612	9.563
Totale	2.269	8.772	11.041	2.350	8.991	11.341

Ripartizione del personale per tipologia di impiego - Gruppo						
n. persone	Al 31 Dicembre 2021			Al 31 Dicembre 2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full time	1.749	5.190	6.939	1.820	5.346	7.166
Part time	520	3.582	4.102	530	3.645	4.175
Totale	2.269	8.772	11.041	2.350	8.991	11.341

Composizione della forza lavoro - Gruppo						
n. persone	Al 31 Dicembre 2021			Al 31 Dicembre 2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dipendenti	2.269	8.772	11.041	2.350	8.991	11.341
Altri collaboratori	896	960	1.856	940	983	1.923
Totale	3.165	9.732	12.897	3.290	9.974	13.264

²⁷ I dati relativi ai lavoratori esterni, relativamente agli indicatori 403-9, 403-10 per KOS Italia e Charleston non sono disponibili.

GRI 401-1: Nuove assunzioni e turnover

Composizione dei dipendenti assunti - Gruppo										
n. persone	2021					2022				
	<30	30-50	>50	Totale	Tasso	<30	30-50	>50	Totale	Tasso
Uomini	255	286	113	654	29%	326	468	159	953	41%
Donne	647	1.214	445	2.306	26%	816	1532	733	3.081	34%
Totale	902	1.500	558	2.960	27%	1.142	2.000	892	4.034	36%
Tasso	57%	27%	14%	27%		70%	36%	21%	36%	

Composizione dei dipendenti in uscita - Gruppo										
n. persone	2021					2022				
	<30	30-50	>50	Totale	Tasso	<30	30-50	>50	Totale	Tasso
Uomini	196	281	150	627	28%	281	417	163	861	37%
Donne	532	1.094	581	2.207	25%	608	1457	808	2.873	32%
Totale	728	1.375	731	2.834	26%	889	1.874	971	3.734	33%
Tasso	46%	25%	19%	26%		55%	34%	23%	33%	

GRI 403-9: Infortuni sul lavoro²⁸

Infortuni - Gruppo						
n.casi	2021 ¹⁴			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Infortuni sul lavoro	86	403	489	397	1.699	2.096
<i>di cui mortali</i>	0	0	0	0	1	1

²⁸ Infortuni registrabili con gravi conseguenze: Infortuni che portano a un danno da cui il lavoratore (dipendente) non può riprendersi, non si riprende o non è realistico prevedere che si riprenda completamente tornando allo stato di salute antecedente l'incidente entro 6 mesi (ad esclusione dei decessi).

Gli indici infortunistici sono calcolati come segue:

Tasso di infortuni sul lavoro registrabili: (numero infortuni sul lavoro registrabili / numero di ore lavorate) *1.000.000

Tasso di decessi dovuti a infortuni sul lavoro: (numero di decessi dovuti a infortuni sul lavoro/numero di ore lavorate) *1.000.000

Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi): ((numero infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)) / numero di ore lavorate) *1.000.000

¹⁴ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione, i dati 2021 relativi agli infortuni sul lavoro sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nel precedente Bilancio di Sostenibilità.

<i>di cui casi Covid-19</i>	42	181	223	346	1.427	1.773
<i>di cui con gravi conseguenze (ad esclusione di quelli mortali)</i>	0	0	0	0	0	0

Tassi di Infortuni - Gruppo						
tassi	2021 ¹⁵			2022		
	Uomo	Donna	Totale	Uomo	Donna	Totale
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili	25,7	34,6	32,6	108,3	132,5	127,2
Tasso di decessi dovuti a infortuni sul lavoro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,3
Tasso di infortuni gravi sul lavoro (escludendo i decessi)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

GRI 403-10: Malattie professionali

Malattie professionali - Gruppo		
<i>n.casi</i>	2021 ¹⁶	2022
N. di casi di malattie professionali	0	0
N. decessi imputabili a malattie professionali	0	0

GRI 404-3: Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera, suddivisi per genere e per categoria di lavoratori

Dipendenti che ricevono valutazioni delle performance per categoria professionale e genere - Gruppo						
<i>n. persone</i>	2021 ¹⁷			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	59%	62%	61%	78%	75%	76%
Impiegati	16%	11%	12%	46%	39%	40%
Operatori	0%	0%	0%	12%	17%	17%
Totale	9%	5%	5%	29%	26%	26%

GRI 404-1: Ore medie di formazione annua per dipendente

¹⁵ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione, il dato 2021 relativo al tasso di infortuni sul lavoro è stato riesposto rispetto a quelli pubblicati nel precedente Bilancio di Sostenibilità.

¹⁶ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione, i dati 2021 relativi alle malattie professionali sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nel precedente Bilancio di Sostenibilità.

¹⁷ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione, il dato 2021 relativo ai valutazioni delle performance è stato riesposto rispetto a quelli pubblicati nel precedente Bilancio di Sostenibilità.

Ore medie di formazione per categoria professionale e genere - Gruppo						
ore	al 31 Dicembre 2021			al 31 Dicembre 2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	5,8	7,5	6,7	13,8	14,9	14,4
Impiegati	6,4	6,7	6,6	19,7	17,5	18,1
Operatori	4,3	4,0	4,1	8,0	8,9	8,7
Totale	5,3	5,1	5,1	13,3	12,1	12,4

GRI 405-1: Diversità negli organi di governo e nella composizione dell'organico dell'organizzazione

Ripartizione dei dipendenti per genere - Gruppo						
n. persone	Al 31 Dicembre 2021			Al 31 Dicembre 2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	75	82	157	74	87	161
Impiegati	1.008	3.251	4.259	1.034	3.266	4.300
Operatori	1.186	5.439	6.625	1.242	5.638	6.880
Totale	2.269	8.772	11.041	2.350	8.991	11.341

Ripartizione dei dipendenti per età - Gruppo								
n. persone	Al 31 Dicembre 2021				Al 31 Dicembre 2022			
	<30	30-50	50>	Totale	<30	30-50	50>	Totale
Dirigenti	4	76	77	157	5	74	82	161
Impiegati	644	2.228	1.387	4.259	692	2.133	1.475	4.300
Operatori	943	3.239	2.443	6.625	932	3.311	2.637	6.880
Totale	1.591	5.543	3.907	11.041	1.629	5.518	4.194	11.341

Ambientali³²

GRI 302-1 Energia consumata all'interno dell'organizzazione

Energia consumata - Gruppo		
Energia (GJ)	2021	2022
Gas Naturale	332.051	288.650
Gasolio	41.410	32.115
GPL	4.661	2.418
Cippato	6.181	4.515
Benzina	5.567	2.735
Energia da elettricità	179.513	193.310
<i>Di cui energia elettrica acquistata</i>	179.513	192.641
<i>di cui da fonte rinnovabili</i>	0	24.721
Calore acquistato	24.321	32.910
Teleriscaldamento	24.321	32.910
Totale	593.704	556.653

Energia autoprodotta e venduta - Gruppo		
Energia (GJ)	2021	2022
Energia autoprodotta	8.799	8.099
<i>di cui da fonte rinnovabili</i>	482	670
Energia venduta	932	832
<i>di cui da fonte rinnovabili</i>	0	0

GRI 305-1 Emissioni dirette di GHG (Scope 1), GRI 305-2 Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)

Emissioni di gas ad effetto serra - Gruppo		
tCO ₂ eq	2021	2022
Totale Emissioni Scopo 1	21.837	18.563
Totale Emissioni Scopo 2 - Location-based	17.525	19.198
Totale Emissioni Scopo 2 - Market-based	25.149	24.489

³² Per KOS Italia, in merito alle stime effettuate relativamente ai consumi di energia elettrica, gas naturale, combustibili per autotrazione ed i consumi idrici si prega di fare riferimento alle note all'interno del paragrafo "Consumi energetici ed emissioni".

Totale emissioni Scopo 1 e Scopo 2 (Location Based)	39.362	37.761
Totale emissioni Scopo 1 e Scopo 2 (Market Based)	46.369	43.052

GRI 306-3 Rifiuti Prodotti

Totale rifiuti prodotti (ton) - Gruppo ¹⁸		
Tipologia rifiuto	2021	2022
Carta	343	322
Umido	775	901
Rifiuti urbani	971	1.081
Imballaggi e plastica	50	58
Vetro	35	34
Rifiuti che devono essere raccolti e smaltiti applicando precauzioni particolari per evitare infezioni	874	611
Sostanze chimiche pericolose o contenenti sostanze pericolose	47	46
Apparecchiature fuori uso	1	0
Medicinali citotossici e citostatici	1	8
Altro	10	30
Totale	3.107	3.091

GRI 306-4 Rifiuti non destinati a smaltimento

Rifiuti non inviati a smaltimento per metodologia di recupero (ton) - Gruppo			
Metodo	2022		
	In loco	Presso un sito esterno	Totale
Rifiuti pericolosi			
Riutilizzo	0	0	0
Riciclo	0	0	414
Rifiuti non pericolosi			
Riutilizzo	0	0	0
Riciclo	0	414	414

¹⁸ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione, i dati 2021 relativi ai rifiuti prodotti sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nel precedente Bilancio di Sostenibilità.

Totale	0	414	414
--------	---	-----	-----

Rifiuti non inviati a smaltimento per metodologia di recupero (ton) - Gruppo			
Metodo	2021 ¹⁹		
	In loco	Presso un sito esterno	Totale
Rifiuti pericolosi			
Riutilizzo	0	0	0
Riciclo	0	0	0
Rifiuti non pericolosi			
Riutilizzo	0	0	0
Riciclo	0	428	428
Totale	0	428	428

GRI 306-5 Rifiuti destinati allo smaltimento

Rifiuti inviati a smaltimento per metodologia di smaltimento (ton) - Gruppo			
Metodo	2022		
	In loco	Presso un sito esterno	Totale
Rifiuti pericolosi	0	0	0
Incenerimento (incluso il recupero di energia)	0	0	0
Incenerimento (termodistruzione)	0	568	568
Discarica	0	0	0
Recupero energetico	0	170	170
Rifiuti non pericolosi			
Incenerimento (incluso il recupero di energia)	0	901	901
Incenerimento (termodistruzione)	0	1019	1019
Discarica	0	0	0

¹⁹ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione, i dati 2021 relativi ai rifiuti prodotti sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nel precedente Bilancio di Sostenibilità.

Recupero energetico	0	19	19
Totale	0	2.677	2.677

Rifiuti inviati a smaltimento per metodologia di smaltimento (ton) - Gruppo			
Metodo	2021 ²⁰		
	In loco	Presso un sito esterno	Totale
Rifiuti pericolosi	0	0	0
Incenerimento (incluso il recupero di energia)	0	0	0
Incenerimento (termodistruzione)	0	706	706
Discarica	0	0	0
Recupero energetico	0	278	278
Rifiuti non pericolosi			
Incenerimento (incluso il recupero di energia)	0	775	775
Incenerimento (termodistruzione)	0	916	916
Discarica	0	0	0
Recupero energetico	0	4	4
Totale	0	2.679	2.679

GRI 303-3 Prelievo idrico

Prelievi d'acqua per fonte - Gruppo ³³				
Megalitri	2021		2022	
	Tutte le aree	Aree a stress idrico	Tutte le aree	Aree a stress idrico
Acqua di superficie	0	0	0	0
Acque sotterranee	0	0	0	0

²⁰ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione, i dati 2021 relativi ai rifiuti prodotti sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nel precedente Bilancio di Sostenibilità.

³³ Tutti i prelievi riportati nella tabella fanno riferimento all' acqua dolce (≤ 1.000 mg/l di solidi disciolti totali).

Acqua di mare	0	0	0	0
Acqua prodotta	0	0	0	0
Acque di terzi	1.100	322	1.117	327
Totale	1.100	322	1.117	327



Indice dei contenuti GRI

GRI CONTENT INDEX			
Dichiarazione di utilizzo	Il Gruppo KOS ha redatto un report in conformità agli Standard GRI per il periodo 1 gennaio 2022 – 31 dicembre 2022 con riferimento agli Standard GRI.		
Utilizzato GRI 1	GRI 1 - Principi Fondamentali - versione 2021		
GRI Sector Standard	N/A		
GRI Standard	Informazione	Pagina	Omissioni
GRI 2: DICHIARAZIONE GENERALE (2021)			
L'organizzazione e le sue pratiche di rendicontazione			
2-1	Dettagli organizzativi	6	
2-2	Entità incluse nel bilancio di sostenibilità dell'organizzazione	6	
2-3	Periodo di rendicontazione, frequenza e punto di contatto	4	
2-4	Rideterminazione di informazioni	4	
2-5	Assurance esterna	allegata al presente bilancio	
Attività e lavoratori			
2-6	Attività, catena del valore e altri rapporti commerciali	7; 30	
2-7	Dipendenti	48-53	
2-8	Lavoratori esterni	49	
Governance			
2-9	Struttura della governance e composizione	22-24	
2-10	Nomina e selezione del massimo organo di governo	24	
2-11	Presidente del più alto organo di governo	22	
2-12	Ruolo del massimo organo di governo nel controllo della gestione	23	
2-13	Delega di responsabilità per la gestione di impatti	22-23	
2-14	Ruolo del massimo organo di governo nella rendicontazione di sostenibilità	23	
2-15	Conflitti di interesse	23 e Disciplina delle	

		operazioni con parti correlate e interessi degli amministratori e dirigenti	
2-16	Comunicazione delle criticità	26	
2-17	Conoscenze collettive del massimo organo di governo	23	
2-18	Valutazione della performance del massimo organo di governo	23	
2-19	Norme riguardanti le remunerazioni	24; 53-55	
2-20	Procedura di determinazione della retribuzione	53-55	
2-21	Rapporto di retribuzione totale annuale	53-55	
Strategia, politiche e prassi			
2-22	Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	14-21	
2-23	Impegno in termini di policy	9, 25	
2-24	Integrazione degli impegni in termini di policy	9, 25	
2-25	Processi volti a rimediare impatti negativi	14-21; 27-28	
2-26	Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni	26	
2-27	Conformità a leggi o regolamenti	26	
Coinvolgimento degli Stakeholder			
2-29	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	10-13	
2-30	Accordi di contrattazione collettiva	63	
GRI 3: TEMI MATERIALI (2021)			
3-1	Processo di determinazione dei temi materiali	4; 12-13	
3-2	Elenco dei temi materiali	83-87	

GRI Standard	Informazione	Pagina	Omissione
Topic materiale: PERFORMANCE ECONOMICA E SOLIDITÀ FINANZIARIA			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	

GRI 201: Performance economica 2016			
GRI 201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	29-30	
Topic materiale: PROSSIMITÀ TERRITORIALE E INTEGRAZIONE CON LA COMUNITÀ LOCALE			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
GRI 413: Comunità locali 2016			
GRI 413-1	Attività che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali, valutazioni d'impatto e programmi di sviluppo	14; 66-68	
Topic materiale: GOVERNANCE E COMPLIANCE			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
GRI 205: Anticorruzione 2016			
GRI 205-2	Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure anticorruzione	22; 24	
GRI 205-3	Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese	26	
Topic materiale: PRATICHE DI APPROVVIGIONAMENTO SOSTENIBILE			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
GRI 308: Valutazione dei fornitori sulla base di criteri ambientali 2016			
GRI 308-1	Percentuale di nuovi fornitori valutati sulla base di criteri ambientali	31	
GRI 414: Valutazione sociale dei fornitori 2016			
GRI 414-1	Nuovi fornitori che sono stati sottoposti a valutazione attraverso l'utilizzo di criteri sociali	31	
Topic materiale: CONSUMI ENERGETICI			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
GRI 302: Energia 2016			
GRI 302-1	Consumi di energia all'interno dell'organizzazione	71-73	
GRI 302-4	Riduzione del consumo di energia	69-70	

GRI 305: Emissioni 2016			
GRI 305-1	Emissioni di gas serra dirette (scope 1)	73-75	
GRI 305-2	Emissioni di gas serra generate da consumi energetici (scope 2)	73-75	
Topic materiale: CONSUMI IDRICI			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
GRI 303: Acqua e scarichi idrici 2018			
GRI 303-1	Interazione con l'acqua come risorsa condivisa	80	
GRI 303-2	Gestione degli impatti correlati allo scarico di acqua	81-82	
GRI 303-3	Prelievo idrico	81	
Topic materiale: PRODUZIONE E GESTIONE DEI RIFIUTI			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
GRI 306: Rifiuti 2020			
GRI 306-1	Produzione di rifiuti e impatti significativi connessi ai rifiuti	75-76	
GRI 306-2	Gestione degli impatti significativi legati ai rifiuti	75-76	
GRI 306-3	Rifiuti prodotti	76-77	
GRI 306-4	Rifiuti non smaltiti in discarica	77-80	
GRI 306-5	Rifiuti smaltiti in discarica	77-80	
Topic materiale: FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE COMPETENZE			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
GRI 404: Formazione e istruzione 2016			
GRI 404-1	Ore medie di formazione annua per dipendente	59	
GRI 404-3	Percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale	60	
Topic materiale: DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ			

GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
GRI 401: Occupazione 2016			
GRI 401-1	Nuove assunzioni e turnover	61-62	
GRI 401-2	Benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno, ma non per i dipendenti part-time o con contratto a tempo determinato	60-61	
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016			
GRI 405-1	Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	23; 48-53	
GRI 406: Non discriminazione 2016			
GRI 406-1	Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	53	
Topic materiale: REMUNERAZIONE E WELFARE DEI DIPENDENTI			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
GRI 402: Relazioni tra lavoratori e management 2016			
GRI 402-1	Periodo minimo di preavviso per cambiamenti operativi	63	
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016			
GRI 405-2	Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	54-55	
Topic materiale: SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
GRI 403: Salute e sicurezza sul luogo di lavoro 2018			
GRI 403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	44-45	
GRI 403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	44-45	
GRI 403-3	Servizi di medicina del lavoro	44-45	
GRI 403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	44-45	

GRI 403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	44-48	
GRI 403-6	Promozione della salute dei lavoratori	44-48	
GRI 403-7	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni	44-48	
GRI 403-9	Infortuni sul lavoro	45-47	
GRI 403-10	Malattie professionali	47	
Topic materiale: SALUTE E SICUREZZA DEI PAZIENTI			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
GRI 416: Salute e sicurezza dei clienti 2016			
GRI 416-2	Episodi di non conformità riguardanti impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi	26	
Topic materiale: TUTELA DELLA PRIVACY DEI PAZIENTI			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
GRI 418: Privacy dei clienti 2018			
GRI 418-1	Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita di dati dei clienti	26	
Topic materiale: CONTROLLI INTERNI E RISK MANAGEMENT			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
Topic materiale: SODDISFAZIONE DEI PAZIENTI			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
Topic materiale: GESTIONE DEI RECLAMI			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
Topic materiale: ACCESSO ALL'ASSISTENZA SOCIO-SANITARIA			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
Topic materiale: QUALITÀ ED EFFICACIA DEI SERVIZI SOCIO ASSISTENZIALI			

GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	
Topic materiale: SVILUPPO ED INNOVAZIONE DEL PROCESSO CLINICO E DEI SERVIZI OFFERTI			
GRI 3: Temi Materiali (2021)			
3-3	Gestione dei temi materiali	83-87	