



08/06/2026

RELAZIONE DI MISSIONE

ANNO 2025

MODELLO C DM 05/03/2020

Fondazione di Partecipazione La Provvidenza ETS

Via San Giovanni BOSCO, 3

21052 – BUSTO ARSIZIO (VA)

P.IVA 01279730129

C.F.: 81002690121

Sommario

1. PREMESSA	6
2. INFORMAZIONI GENERALI	8
2.1 Oggetto e Scopo	9
2.2 La Mission	10
2.2.2 Centro Diurno Integrato	11
2.2.3 RSA Aperta	11
2.2.4 Cure Domiciliari	11
2.2.5 Casa Albergo	11
2.2.6 Servizio Informazione Anziani	11
2.2.7 Hospice	12
2.2.8 Ente Gestore ed Ente Erogatore	12
2.2.9 Progetto “Fili Urbani”	12
2.2.10 Azioni sviluppate nel 2025	12
Ospedale di Comunità (OdC)	12
Nucleo Psicogeriatrico	13
Progetto Dimissioni Facilitate	13
Centro Diurno Alzheimer	14
Bando Fondazione Cariplo Welfare Ageing 2025	14
Housing Borri	14
Fili Urbani – Fase 6 e Fase 7	15
Monitoraggio e valutazione del Nucleo Alzheimer	15
Residenzialità assistita	15
Cure Domiciliari – CDom	16
RSA Aperta	16
Servizio privato al domicilio	16
Centro Diurno Integrato	16
Casa Albergo	16
Nuovo logo e nuova immagine	17
Manuale per caregiver (SER.TER.)	17

Progetto “Se potessi raccontarti che...”	17
Passaggio a Fondazione e nuovo statuto	17
Interventi di riqualificazione ambientale e strutturale	18
Controllo di gestione e supporto alle decisioni	19
Sviluppo delle attività intergenerazionali e dei tirocini	19
Sviluppo delle attività CIP in collaborazione con l'équipe multidisciplinare	19
Collaborazioni culturali e progettualità innovative	20
Progettazione ambientale, arteterapia e benessere	20
Benessere ambientale e qualità della vita.....	21
Organizzazione interna, igiene e servizi di supporto	22
Sistema qualità, documentazione e compliance	23
Qualità dell'assistenza e riorganizzazione assistenziale.....	23
Avvio del servizio privato al domicilio	24
Adesione alla DGR 5096/25 per visite specialistiche domiciliari.....	24
Collaborazione con l'Università dell'Insubria sulla sarcopenia	24
Revisione complessiva degli ICA	25
Revisione di tutti i protocolli	25
2.3 I Valori	25
2.4 Gli obiettivi	26
2.4.1 Gli obiettivi programmati al 31/12/2025	26
3. IL CONTROLLO	32
3.1 Controllare per crescere nella trasparenza.....	32
3.2 Il controllo degli organi preposti	32
3.3 Le customer.....	32
4. RESPONSABILE PARTECIPAZIONE ALLA VITA DELL'ENTE	36
4.1 I Soci	36
4.2 Il Consiglio Direttivo	37
4.3 Al servizio di Provvidenza.....	38
4.4 L'Organismo di Vigilanza.....	38
5. L'ORGANIZZAZIONE.....	38

5.1 Il Personale dipendente: il capitale umano motore del successo	38
5.2 Differenza retributiva lavoratori dipendenti	39
5.3 area sicurezza dei lavoratori	39
5.4 area comunicazione/relazione/umanizzazione delle cure	40
5.5 area competenze tecniche e abilità professionali	40
5.6 Personale con nomine attive	42
5.7 Il piano formativo	42
5.8 Il Volontariato	43
6. ANALISI ANDAMENTO ANNO 2025	43
6.1 Considerazioni preparatorie all'analisi	44
6.2 Le azioni intraprese per il mantenimento degli equilibri economici e finanziari .	45
6.3 Nel dettaglio la gestione degli ingressi	46
6.3.1 La saturazione dei posti letto	46
6.3.2 La Lista di attesa	47
6.4 I criteri applicati	47
6.5 Regime fiscale applicato	47
6.6 Le operazioni con parti correlate	48
7. ANALISI DEL CONTO ECONOMICO	48
7.1 Ricavi della Gestione	48
7.1.1 Rette RSA	48
7.1.2 Quote ingresso RSA (Quote Forfettarie dei servizi nel tempo)	48
7.1.3 Altri Ricavi e Proventi	49
7.1.4 Rimborsi per accreditamento regionale	49
7.1.5 Contributi regionali per il Servizio di RSA APERTA	49
7.1.6 Diversi per attività connesse (Gestione Casa Albergo)	49
7.1.7 Proventi per attività connesse	49
7.2 Analisi dei Costi di acquisto per materie prime sussidiarie e di consumo e di servizi	52
7.3 Variazioni delle rimanenze	81
7.4 Ammortamenti	82

7.5 Accantonamento per rischi	82
7.5.1 Accantonamento per rischi futuri e vari.....	82
8 Proventi e oneri finanziari	83
9. ANALISI DEL PATRIMONIO	84
9.1 Attivo.....	84
9.1.1 Immobilizzazioni immateriali	84
9.1.2 Immobilizzazioni materiali.....	86
9.1.3 Immobilizzazioni Finanziarie	87
9.1.4 Rimanenze	88
9.1.5 Crediti.....	88
9.1.6 Attività finanziarie.....	88
9.1.7 Disponibilità liquide	89
9.1.8 Risconti Attivi	89
9.2 Passivo	89
9.2.1 Fondi per rischi ed oneri	89
9.2.2 Fondo T.F.R Dipendenti	89
9.2.3 Debiti.....	90
9.2.4 Ratei Passivi	90
10. MOVIMENTAZIONE DEL PATRIMONIO NETTO	90
11. ANALISI DI BILANCIO PER INDICI	91
11.1 Prima Sezione.....	92
11.2 Seconda Sezione	94
11.3 Terza Sezione.....	97
12.ANALISI PER UNITA' GESTIONALE.....	102
13.CONCLUSIONI	103
14. D.M. 05/03/2020 STATO PATRIMONIALE (MOD.A)	104
15. D.M. 05/03/2020 RENDICONTO GESTIONALE (MOD.B)	107

1. PREMESSA

In data 26 gennaio 2026 l'Assemblea Ordinaria dei Soci ha deliberato quanto segue (si riporta estratto del verbale):

- di trasformare l'Associazione "ISTITUTO LA PROVVIDENZA - ONLUS" in Fondazione di Partecipazione, assumendo la denominazione "Fondazione di Partecipazione La Provvidenza". A seguito dell'iscrizione nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, la Fondazione assumerà la denominazione "Fondazione di Partecipazione La Provvidenza - Ente del Terzo Settore", ovvero, in forma abbreviata, "Fondazione di Partecipazione La Provvidenza - ETS";
- di riconoscere che il patrimonio della Fondazione, quale dotazione patrimoniale iniziale, è stabilito in euro 19.367.085,04, valore corrispondente al patrimonio della preesistente Associazione, come risultante dalla relazione di stima allegata;
- di adottare il nuovo statuto sociale, nel testo illustrato dal Presidente, allegato al verbale sotto la lettera "D", quale parte integrante dell'atto, al quale si rinvia per la determinazione degli ulteriori elementi essenziali e delle regole che disciplinano l'organizzazione e il funzionamento della Fondazione;
- di confermare la composizione degli Organi sociali, in carica per quattro esercizi, fino all'Assemblea dei Partecipanti convocata successivamente alla riunione del Consiglio Direttivo che approverà il bilancio d'esercizio relativo all'anno 2028 (omissis);
- di prevedere l'ottenimento della qualifica di Ente del Terzo Settore (ETS) ai sensi del D.Lgs. n. 117/2017, con contestuale richiesta di iscrizione al RUNTS e acquisizione della personalità giuridica ai sensi dell'art. 22 del medesimo decreto, in conseguenza della definizione del regime fiscale applicato alle ONLUS, cessato il 31 dicembre 2025. È stata inoltre prevista la continuità fiscale con la precedente qualifica di ONLUS e la retroattività della qualifica di ETS al 1° gennaio 2026, subordinatamente all'iscrizione nel RUNTS entro il 31 marzo 2026;

RIFERIMENTI STATUTARI IN MATERIA DI BILANCIO

Si riportano di seguito le disposizioni statutarie rilevanti in materia di bilancio.

Articolo 16 – Competenze del Consiglio Direttivo

16.2. Al Consiglio Direttivo compete, tra l'altro:

i) approvare il bilancio di esercizio annuale e il bilancio sociale entro i termini previsti dalla normativa applicabile.

Articolo 34 – Bilancio di esercizio

34.1. Per ogni esercizio deve essere predisposto il bilancio di esercizio, redatto e depositato secondo quanto previsto dalla normativa applicabile.

QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

In conformità alle disposizioni introdotte dalla Riforma del Terzo Settore (Decreto Legislativo n. 117/2017 – Codice del Terzo Settore), il bilancio di esercizio 2025 della "Fondazione di Partecipazione La Provvidenza – ETS", regolarmente iscritta al RUNTS, è redatto secondo le regole previste per le fondazioni.

Si precisa, tuttavia, che nel corso dell'esercizio 2025 l'Ente ha operato, sotto il profilo organizzativo e gestionale, in continuità con il precedente assetto associativo, nelle more del completamento del processo di adeguamento alla nuova forma giuridica.

Di conseguenza il Bilancio è stato redatto in conformità a:

- articolo 13, commi 1 e 2, del D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117 (Codice del Terzo Settore);
- Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali 5 marzo 2020, recante *"Adozione della modulistica di bilancio degli enti del Terzo settore"*.

La redazione del bilancio ha inoltre tenuto conto del Principio contabile OIC 35 – Bilanci degli Enti del Terzo Settore (febbraio 2022).

L'articolo 13 del Codice del Terzo Settore stabilisce che il bilancio debba essere redatto in conformità alla modulistica definita con decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 05 marzo 2020 secondo cui l'ente il bilancio di esercizio, è costituito da:

- 1) Stato patrimoniale (Modello A)
- 2) Rendiconto gestionale (Modello B)
- 3) Relazione di missione (Modello C)

In particolare, la Relazione di Missione, che questo documento rappresenta, ha la funzione di illustrare le poste di bilancio, l'andamento economico, finanziario e gestionale dell'ente e le modalità di perseguimento delle finalità statutarie.

Il decreto individua inoltre 24 punti informativi obbligatori, che devono essere sviluppati nella relazione e che, per alcuni aspetti, coincidono con le informazioni richieste nel bilancio sociale.

Resta fermo che l'Ente può inserire nella Relazione di Missione ulteriori informazioni rispetto a quelle espressamente previste, qualora ritenute rilevanti per fornire una rappresentazione veritiera, corretta e completa della situazione patrimoniale, economica e delle prospettive gestionali.

Il documento che segue rappresenta quindi la "Relazione di Missione anno 2025" elaborata nel rispetto delle norme previste.

2. INFORMAZIONI GENERALI¹

Fondazione di Partecipazione La Provvidenza - ETS

Sede unica Via San Giovanni Bosco 3

Busto Arsizio (VA)

fondata in Busto Arsizio nel 1879,

Ente morale di diritto privato (R.D. del 1881-1992)

Associazione privata (1992-2025)

Associazione privata qualificata ONLUS (1997-2025)

Fondazione di partecipazione ETS (2026)

presente sul territorio attraverso i servizi di

RSA (RESIDENZA SANITARIA ASSISTENZIALE) e RSA APERTA

(nel rispetto di quanto previsto dalla DGR 856/13 e dalla DGR 2942/14)

attraverso le Unità Gestionali 1 e 3

(come da D.D.G. Nr. 3148 del 21/04/2015),

CASA ALBERGO (autorizzazione nr.5658 del 27/12/2005),

CENTRO DIURNO INTEGRATO attraverso l'Unità Gestionale 4

(come da decreto Regione Lombardia Nr. 4939 del 15/06/2015)

CURE DOMICILIARI

(ex ASSISTENZA DOMICILIARE INTEGRATA delibera numero 11 del 13/01/2023 albo pretorio di ATS Insubria)

HOSPICE

(come da Delib. del Direttore Generale della ATS Insubria nr 414 del 31/07/2019)

Riconosciuto ENTE UNICO

con Decreto Regione Lombardia Nr. 9418 del 09/07/2021

Riconosciuto ENTE GESTORE ed ENTE EROGATORE

ovvero soggetto idoneo per la gestione della *"presa in carico dei pazienti Cronici e/o fragili"* in attuazione della Legge Regionale 23/2015

con Deliberazione N. 554/2017 del Direttore Generale ATS INSUBRIA

¹ (1)D.M.05/03/2020 Informazioni generali sull'Ente, la missione perseguita e le attività di interesse generale

2.1 OGGETTO E SCOPO

Ancora oggi, a distanza di quasi un secolo e mezzo, immutati e ripresi "quasi testualmente" i principi e i dettami del primo Statuto Organico del Ricovero di Mendicità della "PROVVIDENZA", deliberato dall'Assemblea generale dei Soci il 7 dicembre 1879.

Articolo 2) Principi ispiratori.

2.1. La Fondazione garantisce e prevede almeno un collaboratore specificamente delegato per l'accompagnamento spirituale dei singoli e per le celebrazioni liturgiche e le relative modalità di esecuzione verranno stabilite in apposito regolamento.

2.2. La Fondazione ispira la propria azione ai valori e ai principi cristiani che hanno contraddistinto sin dall'origine la sua missione e che ne orientano tuttora le finalità. Tali principi, in coerenza con la dottrina della Chiesa, si concretizzano nella tutela della libertà e della dignità della persona, nella promozione della solidarietà, nell'attenzione ai più fragili e nel perseguimento del bene comune.

2.3. La Fondazione, anche nel rispetto della storia dell'Istituto, osserva ed attua l'ispirazione cristiana nello svolgimento di tutta la propria attività, tra cui, in particolare:

- a) la promozione ed il sostegno della vita umana in tutte le sue forme, nel rispetto della dignità dell'uomo;*
- b) il riconoscimento dell'autonomia della persona umana nelle scelte che riguardano la propria vita;*
- c) la difesa dei diritti umani e in special modo dei più deboli, dei bambini, degli anziani e dei malati terminali, senza distinzione di razza, sesso o religione.*

Articolo 3) Scopo e finalità.

3.1. La Fondazione non ha scopo di lucro e persegue finalità sociali nel campo dell'assistenza sociale e socio-sanitaria. In ossequio alle norme della Costituzione, la Fondazione, al fine di sostenere l'autonoma iniziativa dei cittadini e degli enti che concorrono:

- persegue il bene comune;*
- eleva i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e di protezione sociale, favorendo la partecipazione, l'inclusione e il pieno sviluppo della persona;*
- valorizza il potenziale di crescita e di occupazione lavorativa.*

3.2. La Fondazione persegue, senza scopo di lucro, finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento delle attività di interesse generale di cui all'art. 4 in forma:

- di azione volontaria;*
- di mutualità;*
- di produzione o scambio di beni o servizi.*

Articolo 4) Oggetto.

4.1. La Fondazione, per il raggiungimento della finalità prevista all'art. 3 del presente Statuto, ha per oggetto lo svolgimento, in via esclusiva o principale, delle seguenti attività di interesse generale, indicate all'art 5 del CTS:

- interventi e servizi sociali ai sensi dell'art. 1, commi 1 e 2, della legge 8 novembre 2000, n. 328, e interventi, servizi e prestazioni di cui alla legge 5 febbraio 1992, n. 104 e alla legge 22 giugno 2016, n. 112;
- interventi e prestazioni sanitarie;
- prestazioni sociosanitarie di cui al D.P.C.M. 14 febbraio 2001, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 129 del 6 giugno 2001;
- educazione, istruzione e formazione professionale, ai sensi della legge 28 marzo 2003, n. 53, nonché le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa;
- ricerca scientifica di particolare interesse sociale;
- alloggio sociale, ai sensi del decreto del Ministero delle infrastrutture del 22 aprile 2008 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 146 del 24 giugno 2008, nonché ogni altra attività di carattere residenziale temporaneo diretta a soddisfare bisogni sociali, sanitari, culturali, formativi o lavorativi.

Tutte le attività di interesse generale elencate possono essere esercitate solo a condizione che le stesse siano necessarie, inerenti, strumentali ed anche secondarie per il raggiungimento delle finalità previste all'art. 3 dello Statuto.

4.2. La Fondazione può svolgere altresì attività diverse rispetto a quelle che costituiscono l'oggetto principale a condizione che queste siano svolte secondo i criteri e i limiti prescritti dall'art. 6, comma 1, CTS, nel rispetto comunque dello scopo e delle finalità prevista all'art. 3 dello Statuto. I criteri e i limiti di secondarietà e strumentalità sono stabiliti dal Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

2.2 LA MISSION

La Provvidenza persegue esclusivamente, senza scopo di lucro, finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, attraverso la realizzazione di servizi socio-sanitari e assistenziali rivolti in particolare alla popolazione anziana e fragile del territorio. L'Ente opera con l'obiettivo di garantire continuità assistenziale, qualità della cura e sostegno alle famiglie, promuovendo interventi integrati che spaziano dall'assistenza residenziale ai servizi domiciliari, fino alle iniziative di supporto e orientamento sociale. Le principali attività attraverso cui l'Ente realizza la propria mission sono di seguito illustrate.

2.2.1 Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA)

La Provvidenza opera prioritariamente come Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA) accreditata e contrattualizzata con il sistema sociosanitario regionale. La struttura dispone complessivamente di 385 posti letto, di cui 357 accreditati e contrattualizzati e 28 accreditati ma non contrattualizzati, suddivisi tra Unità Gestionale 1 (311 posti) e Unità Gestionale 3 (74 posti). La RSA accoglie persone anziane non autosufficienti, generalmente di età superiore ai 65 anni, affette da pluripatologie cronico-degenerative o caratterizzate da condizioni di fragilità fisica, psichica o sociale tali da rendere insufficiente l'assistenza domiciliare. All'interno della struttura l'assistenza è garantita da un'équipe multidisciplinare che assicura interventi sanitari, assistenziali e riabilitativi finalizzati al mantenimento delle capacità residue, alla qualità della vita e alla dignità della persona assistita.

2.2.2 Centro Diurno Integrato

La Fondazione gestisce inoltre un Centro Diurno Integrato (CDI) autorizzato ad accogliere 30 anziani parzialmente autosufficienti, di cui uno contrattualizzato. Il servizio rappresenta una risposta intermedia tra assistenza domiciliare e residenzialità, offrendo agli utenti la possibilità di trascorrere la giornata in un ambiente protetto, partecipando ad attività di stimolazione cognitiva, relazionale e motoria. Il Centro Diurno contribuisce a prevenire l'isolamento sociale degli anziani e a sostenere le famiglie nell'assistenza quotidiana, permettendo agli ospiti di mantenere il proprio domicilio e le abitudini di vita. La struttura è situata al piano terra dell'Ente, con ingresso da Viale Duca D'Aosta.

2.2.3 RSA Aperta

Dal 2015 La Provvidenza ha attivato il servizio RSA Aperta, progetto promosso da Regione Lombardia finalizzato al sostegno delle persone fragili e delle loro famiglie. Il servizio prevede interventi assistenziali e di supporto rivolti in particolare a persone affette da demenza o non autosufficienti, con l'obiettivo di consentire loro di rimanere nel proprio domicilio, evitando istituzionalizzazioni precoci e favorendo il mantenimento del benessere e della qualità della vita. Il servizio è interamente finanziato da Regione Lombardia e pertanto gratuito per gli utenti aventi diritto.

2.2.4 Cure Domiciliari

La Fondazione eroga inoltre il servizio di Cure Domiciliari (già Assistenza Domiciliare Integrata – ADI), disciplinato dalle normative regionali vigenti. Il servizio garantisce prestazioni sanitarie e socio-assistenziali direttamente al domicilio dell'assistito, assicurando interventi quali terapie, medicazioni, nutrizione artificiale, visite domiciliari e supporto nelle attività quotidiane. Le Cure Domiciliari rappresentano uno strumento fondamentale per garantire continuità assistenziale e integrazione tra servizi territoriali, favorendo la permanenza della persona fragile nel proprio contesto di vita. Anche questo servizio è finanziato dal sistema sanitario regionale e risulta pertanto gratuito per i cittadini aventi diritto.

2.2.5 Casa Albergo

La Provvidenza gestisce anche una Casa Albergo rivolta a persone anziane autosufficienti, in conformità alla normativa regionale di riferimento. Il servizio offre vitto, alloggio e servizi alberghieri, affiancati da interventi socio-assistenziali finalizzati al mantenimento dell'autonomia personale e alla promozione della socialità. La struttura è autorizzata per 39 posti letto; attualmente risultano operativi 24 posti letto, organizzati in 15 camere singole, a seguito del trasferimento dell'unità dall'edificio Borri all'edificio Borroni. Alla data di redazione del presente documento gli ospiti accolti sono 15, con tutte le camere occupate e la presenza di una lista di attesa.

2.2.6 Servizio Informazione Anziani

La Provvidenza ha attivato un Servizio Informazione Anziani, con l'obiettivo di offrire ai cittadini un punto di riferimento per l'orientamento tra i servizi sociali e sociosanitari disponibili sul territorio. Il servizio

supporta le famiglie nella ricerca delle soluzioni assistenziali più adeguate, favorendo l'accesso alle opportunità offerte dal sistema di welfare locale. Le attività sono svolte in collaborazione con il Comune di Busto Arsizio, servizi sociali territoriali, ATS Insubria e Medici di Medicina Generale, secondo un modello di lavoro in rete. È attivo anche un canale informativo dedicato tramite l'indirizzo e-mail servizioanziani@fondazionealaprovvidenza.org.

2.2.7 Hospice

Dal 8 luglio 2019 è attivo presso la Fondazione un Hospice residenziale, dedicato all'assistenza di persone affette da patologie non guaribili che necessitano di cure palliative specialistiche. La struttura, collocata nell'Unità Gestionale 5, dispone di 8 camere singole ed è gestita da un'équipe multidisciplinare che garantisce assistenza sanitaria, supporto psicologico e accompagnamento alla persona e alla famiglia. L'obiettivo del servizio è assicurare dignità, sollievo dal dolore e qualità della vita nella fase avanzata della malattia, offrendo un ambiente accogliente e protetto.

2.2.8 Ente Gestore ed Ente Erogatore

Con Deliberazione n. 554/2017 del Direttore Generale di ATS Insubria, ai sensi della Legge Regionale 23/2015, La Provvidenza è stato riconosciuto Ente Gestore ed Ente Erogatore per la gestione della presa in carico dei pazienti cronici e fragili. Tale riconoscimento consente all'Ente di partecipare allo sviluppo delle reti territoriali di assistenza, contribuendo alla costruzione di modelli integrati di presa in carico delle persone con bisogni complessi.

2.2.9 Progetto “Fili Urbani”

Nel 2023 La Provvidenza ha partecipato all'avviso pubblico promosso dal Comune di Busto Arsizio per la co-progettazione ai sensi dell'art. 55 del D.Lgs. 117/2017, nell'ambito del progetto regionale “BOOST – Regeneration and Therapy for an Healthy Environment”. Il progetto nasce da un'analisi dei bisogni sociali della città e delle trasformazioni demografiche in atto ed è rivolto ai cittadini con età superiore ai 65 anni. L'iniziativa è realizzata attraverso una rete di soggetti del Terzo Settore e istituzioni locali, destinata ad ampliarsi nel tempo con nuove collaborazioni. In qualità di capofila, La Provvidenza si propone di rafforzare il proprio ruolo di punto di riferimento territoriale per la popolazione anziana, promuovendo azioni e servizi in grado di intercettare e rispondere ai bisogni emergenti della comunità.

2.2.10 Azioni sviluppate nel 2025

Ospedale di Comunità (OdC)

Nel mese di aprile 2025, Fondazione La Provvidenza ha partecipato alla manifestazione di interesse indetta da ATS Insubria per l'assegnazione di un modulo di Ospedale di Comunità (OdC). Nel mese di agosto 2025 è stata comunicata la mancata assegnazione. Pur avendo ottenuto il punteggio più elevato, la Fondazione si è collocata al quarto posto, in quanto la Commissione, come previsto dalla normativa, ha attribuito priorità agli enti che avevano dichiarato il possesso dei requisiti strutturali e gestionali già al momento della presentazione della domanda. Provvidenza aveva invece dichiarato, come consentito

dall'avviso, l'impegno a consegnarli entro 90 giorni dall'eventuale aggiudicazione. Nel mese di dicembre 2025, ATS Insubria ha successivamente comunicato che, a seguito del rigetto dell'istanza presentata da uno degli enti aggiudicatari e del conseguente scorrimento della graduatoria, venivano assegnati in via provvisoria a Fondazione La Provvidenza i 15 posti del modulo di Ospedale di Comunità. Entro 90 giorni dalla comunicazione intervenuta in data 19 dicembre 2025, la Fondazione dovrà procedere alla presentazione della SCIA, necessaria ai fini dell'assegnazione definitiva. Gli Ospedali di Comunità sono strutture destinate a ricoveri brevi, rivolte a pazienti con bisogni sanitari a media-bassa intensità, non più appropriati per l'ospedale per acuti ma non ancora gestibili al domicilio. La durata massima del ricovero è pari a 30 giorni, con una tariffa regionale di euro 154,00 al giorno per paziente, prorogabile con tariffa decrescente: euro 107,80 dal 31° al 60° giorno ed euro 77,00 dal 61° giorno in avanti. Alla data di redazione del presente documento, la procedura è in corso di perfezionamento.

Nucleo Psicogeriatrico

Il Nucleo Psicogeriatrico, attivo presso il primo piano del Padiglione Mons. Galimberti e avviato grazie al finanziamento Fondazione Cariplo – Emblematici Minori 2023, ha ottenuto il pieno riconoscimento regionale con DGR 4481/2025. A seguito della manifestazione di interesse pubblicata da ATS Insubria (agosto 2025), Fondazione La Provvidenza ha partecipato alla procedura, risultando assegnataria del bando per il periodo novembre 2025 – novembre 2026. L'assegnazione consente la contrattualizzazione di 20 posti accreditati destinati all'utenza psicogeriatrica, con una tariffa complessiva di euro 120,00 giornalieri (di cui euro 60,00 a carico del sistema regionale ed euro 60,00 a carico dell'utenza), rispetto agli attuali euro 84,00 dei posti non contrattualizzati. L'attivazione del nucleo è una sperimentazione ed ha evidenziato un significativo bisogno territoriale, confermato dalla presenza di una lista di attesa dedicata. Al 31 dicembre 2025, il livello di saturazione risulta coerente con la programmazione progettuale, che prevede il completamento degli inserimenti entro il 26 febbraio 2026.

Progetto Dimissioni Facilitate

Nel mese di agosto 2025, nell'ambito della DGR 4481/2025, ATS Insubria ha indetto una manifestazione di interesse rivolta a una rete di RSA, con l'obiettivo di creare un sistema territoriale coordinato in grado di offrire accoglienza temporanea a utenti che, a seguito di un ricovero ospedaliero, necessitano di un periodo di transizione prima del rientro al domicilio o del trasferimento in altra unità di offerta. La progettualità, fortemente sostenuta da ATS, ha consentito la presentazione di una proposta congiunta da parte di 8 RSA, per un totale di 33 posti disponibili sul territorio. Fondazione La Provvidenza ha messo a disposizione 4 posti, autorizzati e accreditati ma attualmente non contrattualizzati, collocati presso il Padiglione Mons. Tettamanti rappresentando di fatto l'unica risposta percorribile nell'ambito dell'ASST Sette Laghi. In data 15 dicembre 2025 sono stati accolti i primi due utenti. Da allora il servizio è operativo a pieno regime di saturazione.

Centro Diurno Alzheimer

Già nei primi mesi del 2025, Fondazione La Provvidenza ha presentato ad ATS una progettualità finalizzata al riconoscimento di un Centro Diurno Alzheimer. L'attuale normativa lombarda contempla i Centri Diurni Integrati, (come quello attualmente autorizzato) ma limita formalmente l'ammissione di utenza con livelli di compromissione moderata o grave. Tale impostazione appare oggi non pienamente coerente con i bisogni reali espressi dall'utenza e dalle famiglie. In altre regioni è invece già riconosciuta la possibilità di strutturare offerte semiresidenziali specificamente rivolte a persone con decadimento cognitivo. La proposta presentata ha suscitato interesse, al punto da avviare anche una interlocuzione a livello regionale. Alla data odierna si è in attesa di una valutazione di fattibilità e di un eventuale riconoscimento, che consentirebbe di ottenere una contrattualizzazione dedicata per il CDI.

Bando Fondazione Cariplo Welfare Ageing 2025

La Provvidenza, in qualità di capofila, ha presentato, con scadenza del bando fissata al 13 novembre 2025, il progetto "*Busto Arsizio Senior Living Lab (BA.Se.L.L.)*", in partenariato con il Comune di Busto Arsizio, la Parrocchia di San Giovanni, il Politecnico di Milano, la LIUC e ASP Starebeneinsieme. L'eventuale approvazione del progetto consentirebbe di assicurare continuità al ruolo della Fondazione quale capofila ed ente gestore anche nelle fasi di sviluppo del progetto "Fili Urbani", in particolare nella fase 7, garantendo una presenza stabile, coerente e mirata all'interno delle strategie territoriali di rigenerazione sociale. Il progetto BA.Se.L.L. è finalizzato alla costruzione di una rete integrata di supporto all'invecchiamento attivo della popolazione over 65 residente a Busto Arsizio. La proposta prende avvio dai risultati dell'indagine condotta dalla LIUC su oltre 1.600 cittadini, dalla quale emerge una popolazione in grado di vivere al proprio domicilio ma non sempre agevolata nel reperire o fruire delle opportunità presenti sul territorio. A partire dai modelli geriatrici consolidati di presa in carico, sono state individuate 7 aree di intervento, finalizzate a favorire l'invecchiamento attivo e a garantire il collegamento con le reti istituzionali e associative. Il progetto coinvolge 35 associazioni, oltre ad ATS e a numerosi enti territoriali, con l'obiettivo di offrire risposte efficaci, integrate e sostenibili.

Housing Borri

Il Comune di Busto Arsizio ha avviato il recupero dell'area ex Calzaturificio Borri, nell'ambito degli interventi di rigenerazione urbana finanziati dal PNRR. All'interno dell'area è prevista la realizzazione di un intervento di housing sociale, con una nuova palazzina destinata ad appartamenti a canone calmierato, per la cui progettazione e futura gestione il Comune ha richiesto il coinvolgimento di Fondazione La Provvidenza. Gli alloggi previsti sono 40, destinati a persone con disabilità, anziani e studenti. La palazzina comprenderà, oltre alle unità abitative, spazi polivalenti, aree per palestre, locali commerciali e un ampio parcheggio, configurandosi come un contesto integrato di servizi e funzioni. Attualmente la Fondazione sta valutando l'impatto e la sostenibilità dell'iniziativa, sia sotto il profilo economico sia sotto quello gestionale, al fine di comprendere la reale fattibilità dell'assunzione della gestione complessiva del progetto. A seguito di tale fase valutativa e della definizione dell'ipotesi

progettuale, il Comune di Busto Arsizio emanerà un bando dedicato, rispetto al quale Fondazione La Provvidenza si riserva ogni decisione solo a seguito di un'attenta valutazione di opportunità, nell'ambito dell'eventuale diritto di prelazione. In data 30 dicembre 2025 è stata presentata al Comune di Busto Arsizio la manifestazione di interesse per la gestione dell'area Ex Borri, sede dell'intervento di housing. Si è in attesa della deliberazione della Giunta.

Fili Urbani – Fase 6 e Fase 7

Il progetto "Fili Urbani – Connettere energie, unire la città" è una strategia di rigenerazione urbana e sociale promossa dal Comune di Busto Arsizio e finanziata in parte da Regione Lombardia attraverso fondi FSE+/FESR e il bando per le Strategie di Sviluppo Urbano Sostenibile "B.Re.A.T.H.E. Generations". Fondazione La Provvidenza è capofila della linea dedicata agli over 65, denominata "Argento in Forma", che propone attività mirate all'invecchiamento attivo, tra cui:

- formazione digitale;
- ginnastica dolce e attività motorie;
- iniziative di partecipazione sociale e comunitaria.

Le fasi già realizzate del progetto hanno permesso di progettare e avviare numerose iniziative concrete, con un forte coinvolgimento della cittadinanza. Per le attività rivolte agli over 65 si registrano liste di attesa, a conferma dell'elevata domanda e del valore riconosciuto dai cittadini. La fase successiva, prevista a partire dal 2026 e denominata "fase 7", porterà alla realizzazione del Community Hub, collocato nella nuova piazza dell'area ex mercato / piazzale Bersaglieri, all'interno del nuovo edificio "Boost". Il Community Hub ospiterà servizi generazionali integrati, dedicati a giovani, anziani e al mondo del lavoro, configurandosi come punto di riferimento cittadino per l'innovazione sociale e l'invecchiamento attivo.

Monitoraggio e valutazione del Nucleo Alzheimer

Il Nucleo Alzheimer di Fondazione La Provvidenza è stato riconosciuto nel dicembre 2024, a seguito della partecipazione alla manifestazione di interesse promossa da ATS Insubria. La contrattualizzazione ha riguardato 10 posti sui 32 complessivi presenti al primo piano del Padiglione Papa Giovanni. Nel corso del 2025 tali posti hanno registrato una saturazione pressoché del 100%, confermando l'elevata domanda proveniente dal territorio.

L'attivazione del Nucleo Alzheimer ha consentito di accogliere utenza con bisogni specifici di presa in carico.

Residenzialità assistita

Nel corso del 2025 Provvidenza ha aderito alla manifestazione di interesse promossa da ATS Insubria per l'assegnazione di voucher sociali pari a euro 22,00 al giorno per ospite, destinati a 6 posti all'interno della Casa Albergo. La Misura regionale di Residenzialità Assistita, seppure ancora poco utilizzata sul territorio, rappresenta un'ulteriore opportunità per cittadini fragili che necessitano di un contesto abitativo più protetto, pur mantenendo un buon livello di autonomia. La richiesta del voucher deve essere presentata

direttamente dal beneficiario e il contributo viene erogato dall'ASST di riferimento. Il voucher può essere utilizzato presso le strutture che, come Fondazione La Provvidenza, risultano contrattualizzate per tale finalità.

Cure Domiciliari – CDom

Le Cure Domiciliari (CDom), già ADI, costituiscono un'unità di offerta a prevalente vocazione infermieristica e riabilitativa, finalizzata a fornire prestazioni direttamente al domicilio delle persone. Le attività erogabili comprendono, tra le altre, prelievi, medicazioni, cicli di fisioterapia, gestione delle terapie infusionali e altri interventi sanitari programmabili. Il servizio, attivo da diversi anni, ha registrato dal 2023 un importante aggiornamento normativo e un significativo incremento dell'utenza. Le cure domiciliari beneficiano infatti di una contrattualizzazione su fondo PNRR, riservata a utenti con età superiore ai 65 anni. Nel 2025 è stato storicizzato sul fondo PNRR l'importo corrispondente all'erogato del 2024, consentendo un'ulteriore capacità di intervento. Nel corso dell'anno sono state seguite circa 237 pratiche, riferite a 148 persone, per un totale di 2.822 accessi. Il budget 2025, interamente costituito dal contratto di scopo su fondo PNRR, ammonta a euro 109.490,00.

RSA Aperta

La misura RSA Aperta, complementare alle Cure Domiciliari, amplia l'offerta di interventi a domicilio e in semi residenzialità, con l'obiettivo di riprodurre, in forma domiciliare, alcune delle principali opportunità di presa in carico tipiche della RSA. È rivolta a utenti con demenza o con invalidità al 100%. La contrattualizzazione ordinaria già riconosciuta a Fondazione La Provvidenza è stata ulteriormente potenziata con fondi PNRR. Nel 2025 sono state effettuate 254 nuove valutazioni, sia attraverso interventi continuativi con accessi programmati al domicilio, sia mediante accessi semiresidenziali. Gli accessi complessivi effettuati nell'anno sono stati 19.430. Il budget assegnato da ATS, derivante da fondi ordinari e PNRR, è più che triplicato nel periodo 2023-2025, raggiungendo nel 2025 un totale di euro 615.930,00.

Servizio privato al domicilio.

Nel 2025 l'offerta domiciliare è stata ampliata mediante la possibilità di erogare interventi OSS, infermieristici e riabilitativi in regime privato. Il servizio ha consentito di raggiungere circa 41 persone, per un totale di 280 prestazioni erogate.

Centro Diurno Integrato

Nel 2025, il Centro Diurno Integrato ha accolto 58 utenti. Il servizio risulta avere lista di attesa.

Casa Albergo

Nel corso del 2025, la Casa Albergo ha accolto complessivamente 15 utenti, il servizio è rivolto ad anziani autosufficienti.

Nuovo logo e nuova immagine

Nel corso del 2025, a seguito dell'insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione avvenuto nel mese di maggio, è stato avviato un percorso di revisione del logo e, più in generale, di rilancio dell'immagine di Fondazione La Provvidenza. Sono state elaborate diverse proposte grafiche, sottoposte al Consiglio di Amministrazione, all'esito delle quali è stato individuato il nuovo logo. Il lancio ufficiale è avvenuto il 27 novembre 2025, mediante conferenza stampa. Nel corso del 2026 si procederà alla revisione completa del materiale offline e online, tra cui documenti istituzionali, modulistica e comunicazioni digitali, nonché all'introduzione di nuovi strumenti informativi quali house organ e brochure istituzionale. Tutte le attività saranno realizzate in coordinamento con il percorso di consolidamento della nuova identità della Fondazione, garantendo coerenza comunicativa e continuità istituzionale.

Manuale per caregiver (SER.TER.)

L'idea di realizzare un manuale per i caregiver è nata nel corso del 2025, in risposta alla necessità di fornire strumenti informativi e operativi utili alla gestione dell'assistenza nel contesto domiciliare, con finalità divulgative e di educazione sanitaria. Nel corso del 2026 si procederà alla redazione, stampa e diffusione del manuale sul territorio, attraverso le prese in carico offerte dai servizi territoriali, al fine di garantirne un'effettiva utilità e accessibilità per le famiglie e i caregiver coinvolti.

Progetto "Se potessi raccontarti che..."

Il progetto "Se potessi raccontarti che...", promosso da Fondazione La Provvidenza in collaborazione con l'Istituto Barbara Melzi e con il contributo della Fondazione Comunitaria del Varesotto. Gli Educatori Professionali della struttura hanno accompagnato un gruppo di studenti in un percorso di ascolto e raccolta delle testimonianze di 19 anziani residenti, che hanno condiviso ricordi, esperienze, emozioni e riflessioni sulla propria vita. Le loro storie sono state raccolte in un libro, presentato il 30 ottobre 2025. Il progetto è stato preceduto da una formazione specifica rivolta agli Educatori, curata dalla Dott.ssa Barbara Calaba della Libera Università dell'Autobiografia di Anghiari, grazie alla quale è stata appresa la tecnica della scrittura autobiografica. Tale metodologia è stata poi trasferita agli studenti, favorendo la costruzione di un linguaggio comune, rispettoso ed empatico, per la raccolta delle storie personali. Oltre al volume, arricchito dalle fotografie di Marco Binelli ed Emiliano Bianchi, l'esperienza ha dato vita anche a un podcast in 10 puntate, realizzato dal Dott. Marco Miglionico, che restituisce le voci autentiche degli anziani.

Passaggio a Fondazione e nuovo statuto

Nel corso del 2025 è stato avviato e portato a compimento il percorso di trasformazione giuridica dell'Ente, con il passaggio da associazione senza fini di lucro a Fondazione, unitamente all'avvio del percorso di iscrizione nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) come Ente del Terzo Settore (ETS). Nel corso del 2026 dovrà completarsi il processo di revisione statutaria e di perfezionamento degli adempimenti connessi al passaggio a Fondazione e all'iscrizione al RUNTS.

Interventi di riqualificazione ambientale e strutturale

Completamento delle tinteggiature ai piani sesto e settimo del Padiglione Papa Giovanni XXIII

Nel corso del 2025 il Padiglione Papa Giovanni XXIII è stato interessato da significativi interventi di aggiornamento e riqualificazione degli ambienti interni, con l'obiettivo di migliorare il comfort percepito e la qualità complessiva degli spazi di vita e di lavoro. Sono stati ritinteggiati i corridoi e il salone centrale dei reparti dal primo al quinto piano. Resta da completare l'intervento ai piani sesto e settimo, programmato nell'ambito del piano lavori 2026, che prevede il proseguimento delle attività di manutenzione e rinnovo del Padiglione.

Sostituzione dei pavimenti nei reparti del Padiglione Papa Giovanni XXIII

Nel corso del 2025 sono stati sostituiti tutti i pavimenti dei corridoi e dei saloni dei reparti del Padiglione, adottando materiali con effetto parquet.

Messa in sicurezza dei piani del Padiglione Papa Giovanni XXIII

A seguito del processo di riorganizzazione delle coorti assistenziali, il Padiglione Papa Giovanni XXIII ha progressivamente assunto una vocazione specifica per l'assistenza a persone con decadimento cognitivo e disturbi del comportamento. Negli ultimi anni sono stati realizzati interventi mirati alla messa in sicurezza degli accessi e delle uscite dei reparti, con l'obiettivo di garantire una maggiore tutela degli ospiti e ridurre il rischio di allontanamenti non autorizzati. La crescente richiesta di inserimento in nuclei protetti, confermata anche dalle liste di attesa, evidenzia la necessità di dotare tutti i piani del Padiglione di varchi, porte e finestre con sistemi di sicurezza integrata. Alla data di redazione del presente documento risultano messi in sicurezza i piani primo, secondo, terzo, quarto e sesto, mentre restano da completare i piani quinto e settimo. Per tali interventi è previsto un investimento complessivo pari a euro 20.000,00, oltre IVA e ammortamenti. Il completamento dei lavori consentirà di uniformare i livelli di protezione sull'intero edificio, garantendo maggiore continuità e coerenza nei percorsi assistenziali.

Condizionamento delle medicherie e installazione di data logger

Nel corso del 2025, in attuazione delle indicazioni di ATS Insubria e della normativa in materia di corretta conservazione dei farmaci, nonché in considerazione delle ricorrenti ondate di calore estive, tutte le medicherie dei reparti sono state dotate di impianto di condizionamento. Contestualmente, gli stessi locali sono stati equipaggiati con data logger a lettura e registrazione automatica, programmati per inviare alert immediati in caso di superamento dei valori soglia preimpostati. Tali dotazioni garantiscono una tracciabilità completa e un monitoraggio continuo delle condizioni di conservazione dei farmaci, assicurando piena conformità ai requisiti di accreditamento regionale e il rispetto delle buone pratiche di sicurezza e qualità.

Miglioramento impiantistico ed efficientamento energetico

Nel corso del 2025 è proseguito il piano di efficientamento energetico attraverso la sostituzione della precedente illuminazione a neon con nuovi corpi illuminanti a LED, più performanti e sostenibili. L'intervento ha interessato i reparti del Padiglione Papa Giovanni XXIII dal quarto al settimo piano, il Padiglione Mons. Tettamanti, nonché corridoi, servizi igienici, aree esterne e parcheggi. Sono stati inoltre

sostituiti quadri elettrici e pompe termiche nelle sottostazioni del Padiglione Mons. Tettamanti e della centrale termica principale, con interventi di adeguamento sia elettrico sia idraulico.

Controllo di gestione e supporto alle decisioni

Nel corso del 2025 è proseguita l'implementazione del sistema di controllo di gestione, finalizzato alla raccolta e all'analisi integrata di dati finanziari e non finanziari. Lo strumento consente di monitorare in modo sistematico l'andamento delle attività gestionali e operative, mettendo a disposizione indicatori utili per valutare efficacia ed efficienza dei processi organizzativi.

Impostato come supporto alle decisioni strategiche, il sistema permette di:

- analizzare in modo strutturato le operazioni economiche e operative;
- confrontare i risultati ottenuti con gli obiettivi programmati;
- individuare tempestivamente scostamenti e aree di miglioramento.

L'adozione progressiva di tale modello rafforza la capacità direzionale e la governance economico-finanziaria dell'Ente, in coerenza con i principi di accountability e trasparenza gestionale propri degli Enti del Terzo Settore.

Sviluppo delle attività intergenerazionali e dei tirocini

Nel corso del 2025, con prospettiva di prosecuzione negli anni successivi, Fondazione La Provvidenza ha dedicato particolare attenzione allo sviluppo delle attività intergenerazionali. Tra le iniziative si segnala la Learning Week, realizzata in collaborazione con la Scuola Superiore Barbara Melzi. Parallelamente, la Fondazione ha consolidato e ampliato l'attivazione di tirocini in area educativa e riabilitativa, confermando la propria tradizionale apertura verso il mondo della scuola e dell'università. Le collaborazioni, progressivamente strutturate negli ultimi anni, hanno consentito di costruire percorsi formativi mirati e condivisi con gli istituti scolastici e universitari.

I tirocini attivati riguardano:

- percorsi PCTO delle scuole superiori;
- percorsi universitari e post-universitari nei settori della Fisioterapia, Scienze dell'Educazione, Psicologia, nonché master di Arteterapia e corsi ASA e OSS.

Tali esperienze rappresentano un'occasione di apprendimento professionale.

Sviluppo delle attività CIP in collaborazione con l'équipe multidisciplinare

Le attività CIP – Continuità Interprofessionale, ideate internamente e successivamente sviluppate nel tempo, sono state introdotte presso Fondazione La Provvidenza su impulso della Direzione Sanitaria come modello innovativo di presa in carico globale e relazionale della persona. Le CIP consistono in attività a prevalenza relazionale e motoria, non riconducibili a singole professionalità tecniche, e vengono condotte dall'équipe multidisciplinare composta da ASA/OSS, infermieri, educatori e fisioterapisti. L'obiettivo è promuovere lo "stare con" e il "fare con" l'ospite, andando oltre la risposta ai soli bisogni

tecnico-assistenziali. Nel corso del 2025 le CIP sono entrate a far parte integrante del piano di lavoro del personale assistenziale

Collaborazioni culturali e progettualità innovative

Partecipazione al progetto Amplifon "Misteri"

Fondazione Amplifon ha chiesto a Fondazione La Provvidenza di collaborare al progetto "Misteri", iniziativa volta a esplorare il tema del mistero nelle diverse fasi della vita attraverso linguaggi artistici e testimonianze dirette. Alla Fondazione è stato affidato il tema del "mistero dell'età anziana, del non detto", con l'obiettivo di realizzare una performance musica-parole costruita a partire dalle voci degli ospiti, capace di restituire un intervento corale sul senso del mistero. L'attività, avviata nel 2025 con una prima interlocuzione e proposta progettuale, vedrà il proprio completamento nel 2026.

Assegnazione del contributo Amplifon – "Bando Ciao 2025"

Nel mese di novembre 2025 è stato presentato a Fondazione Amplifon, nell'ambito del "Bando Ciao", il progetto "Rituali di Cura: la Suite Multisensoriale per la gentilezza e la dignità della persona anziana". La progettazione è finalizzata alla realizzazione di un bagno multisensoriale all'interno del Nucleo Alzheimer. Il progetto prevede la realizzazione di un ambiente dedicato a servizi di cura (socio-estetica, parrucchiere, bagno assistito). La Suite Multisensoriale è pensata come ambiente tecnologicamente e redazionalmente evoluto, capace di accogliere l'ospite in un'esperienza di benessere integrato. Attraverso luci dinamiche, cromoterapia, aromaterapia, suoni naturali, materiali tattili e temperature controllate, lo spazio potrà adattarsi al qui e ora della persona, favorendo rilassamento, riduzione dell'ansia e aumento della percezione di sicurezza. Lo spazio sarà utilizzato anche per attività estetiche e di cura personale. In data 4 dicembre 2025, Fondazione Amplifon ha comunicato l'assegnazione del finanziamento per l'intero importo erogabile, pari a euro 7.000,00. La realizzazione della stanza e lo sviluppo progettuale si concretizzeranno nel 2026.

Partecipazione al concorso ANSDIPP "L'amore per la cura"

Nel contesto del Forum sulla Non Autosufficienza del 26-27 novembre 2025, ANSDIPP ha promosso un concorso di poesie, racconti e fotografie rivolto agli operatori sul tema "L'amore per la cura". Fondazione La Provvidenza ha partecipato con due opere, una poesia e una fotografia, realizzate dai propri operatori. Il concorso non è stato aggiudicato dall'ente.

Partecipazione al concorso Bollini Rosa Argento

Nel corso del 2025, Fondazione La Provvidenza ha partecipato al concorso "Bollini Rosa Argento", iniziativa nazionale dedicata alla valorizzazione delle buone pratiche nella cura e nell'assistenza alle persone con demenza. L'Ente ha presentato una best practice incentrata sulle metodologie relazionali adottate nei casi di compromissione cognitivo-comportamentale grave o gravissima, con particolare attenzione alla qualità della relazione tra utente e operatore e tra utente e caregiver.

Progettazione ambientale, arteterapia e benessere

Progettazione di complementi di arredo per i reparti

A seguito della riorganizzazione dei reparti per coorti assistenziali, si è resa necessaria la progettazione di setting ambientali differenziati, capaci di rispondere in modo mirato alle esigenze dei diversi profili di utenza. Tale attività, avviata nel 2024 con il primo allestimento del Nucleo Alzheimer, è stata progressivamente estesa ad altri reparti, configurandosi come un processo dinamico e in continua evoluzione. Il completamento dell'intervento è previsto nel corso del 2026, nella consapevolezza che i setting ambientali richiedono costanti aggiornamenti e adattamenti per mantenere la propria efficacia nel tempo. I diversi ambienti vengono progettati con complementi di arredo specifici e non standardizzati, in modo da creare spazi realmente rispondenti ai bisogni degli ospiti. Ogni nuovo allestimento viene osservato e valutato al momento della sua implementazione, al fine di monitorarne l'impatto, la funzionalità e il benessere generato.

Progetti di arteterapia nel triennio con mostre finali

Sul finire del 2022, Fondazione La Provvidenza ha avviato un articolato percorso di arteterapia rivolto agli ospiti, con l'obiettivo di favorire l'esplorazione espressiva, emotiva e narrativa attraverso le molteplici forme dell'arte. I laboratori, strutturati in cicli di più incontri, consentono agli ospiti di rielaborare temi specifici attraverso attività pittoriche, manipolative, simboliche e multisensoriali. Al termine di ogni annualità viene organizzata una mostra espositiva che restituisce visivamente il percorso svolto, valorizzando la creatività degli ospiti e il loro percorso terapeutico.

Benessere ambientale e qualità della vita

Progetto mare

Nel 2024 e nel 2025 la Fondazione ha organizzato per i propri ospiti un'esperienza di soggiorno al mare a Borghetto Santo Spirito. A seguito della partecipazione di alcuni operatori a un convegno specialistico tenutosi a Cesenatico, è emersa inoltre la volontà di sviluppare per il 2026 una nuova progettualità dedicata agli ospiti e ai caregiver del Centro Diurno Integrato, finalizzata alla realizzazione di una vacanza assistita.

Sviluppo della musica in filodiffusione nei reparti e nelle aree comuni

Nel corso del 2025 è stato ripristinato il sistema di filodiffusione, rendendo possibile l'avvio di un progetto strutturato di musica diffusa volto a rendere più piacevole la permanenza negli spazi comuni e nei reparti, nonché a favorire l'orientamento nella scansione dei ritmi circadiani degli ospiti.

Proseguimento del progetto loSano per l'alimentazione degli ospiti disfagici

Nel 2024 è stato condotto dalla LIUC uno studio sugli effetti degli alimenti reidratati e a consistenza modificata somministrati a soggetti anziani disfagici. La sperimentazione, realizzata in collaborazione con General Beverage, ha evidenziato benefici qualitativi e quantitativi nell'alimentazione dei soggetti fragili coinvolti. Nel corso del 2025 è stata avviata una seconda sperimentazione con la linea disfagici di un diverso fornitore, che ha però evidenziato alcune criticità di natura gestionale e organizzativa. Alla luce degli esiti raccolti, si è ritenuto opportuno proseguire con la linea disfagici loSano, adottata durante il

progetto pilota con General Beverage, risultata più adeguata sia sotto il profilo nutrizionale sia sotto quello organizzativo.

Organizzazione interna, igiene e servizi di supporto

Lavaggio e noleggio delle divise del personale

A seguito del rinnovo del CCNL, che ha introdotto l'obbligo del lavaggio delle divise a carico dell'Ente, si è reso necessario integrare la fornitura già prevista con un servizio aggiuntivo dedicato al lavanolo. Dopo un'analisi interna, Fondazione La Provvidenza ha affidato a un'azienda esterna, già fornitrice del servizio di lavanolo della biancheria piana, anche la gestione completa delle divise del personale.

Il servizio comprende:

- fornitura di divise personalizzate con logo e identificativi dell'Ente;
- lavaggio professionale secondo protocolli certificati;
- riconsegna delle divise pulite in locker dedicati assegnati a ciascun operatore.

Applicazione dei nuovi protocolli della linea igiene e rinnovo del contratto Essity

La Direzione Sanitaria, nell'ambito della revisione complessiva del processo assistenziale, ha ritenuto opportuno adottare una linea igiene completa, al fine di garantire maggiore efficienza ed efficacia nelle diverse fasi operative dell'assistenza. La linea selezionata è quella di Essity, già fornitore della Fondazione per la linea assorbenti e per alcuni prodotti igienici. La continuità con il fornitore ha consentito un'integrazione rapida e coerente con le pratiche assistenziali in essere, oltre a garantire supporto formativo continuativo e supervisione periodica.

Studio di fattibilità sull'efficientamento del lavaggio stoviglie e carrelli nei reparti

Nel corso del 2025 sono stati avviati studi di fattibilità relativi all'efficientamento del lavaggio di stoviglie e carrelli nei reparti, con l'obiettivo di ridurre il carico di attività non core gravante sul personale assistenziale. Le soluzioni analizzate hanno tuttavia evidenziato costi elevati o criticità di implementazione organizzativa. La valutazione proseguirà pertanto anche nel 2026, al fine di individuare modalità sostenibili di progressiva riduzione delle attività non direttamente connesse alla cura.

Rinnovo di attrezzature della cucina e dei reparti

Nel corso del 2025 è emersa la necessità di procedere a un rinnovo programmato di diverse attrezzature della cucina centrale e dei reparti, al fine di garantire continuità operativa, conformità alle normative igienico-sanitarie e maggiore efficienza nei processi di produzione e distribuzione dei pasti.

Le attrezzature oggetto di aggiornamento comprendono:

- abbattitore di temperatura;
- carrello ristorante;
- carrelli termici per i reparti;
- forno a gas;
- lavapavimenti.
- Sostituzione delle tende nei soggiorni del Padiglione Papa Giovanni XXIII

In coerenza con il percorso di rinnovo ambientale degli spazi comuni, si è proceduto alla sostituzione delle tende dei soggiorni del Padiglione Papa Giovanni XXIII. L'intervento rispetta i requisiti di conformità ignifuga.

Sistema qualità, documentazione e compliance

Revisione documentale e creazione di un centro unico per la modulistica

Nel corso del 2024 è stata avviata una prima ricognizione della modulistica e della documentazione interna, con l'obiettivo di mappare, razionalizzare e identificare duplicazioni, incongruenze o materiali non più aggiornati rispetto agli standard organizzativi. In previsione della revisione del logo istituzionale, è stata pianificata una successiva e più ampia attività di uniformazione della documentazione. Parallelamente, è prevista per il 2026 l'attivazione di un Centro Unico di Gestione della Modulistica, integrato nel Sistema Qualità, finalizzato a garantire centralizzazione, controllo delle versioni, uniformità di layout e aggiornamento tempestivo dei documenti.

Aggiornamento del Sistema Qualità e integrazione delle documentazioni

Fondazione La Provvidenza è attualmente certificata secondo diverse normative ISO, tra cui ISO 9001, UNI 10881, ISO 37001, ISO 45001 e ISO 27001. L'insieme di tali sistemi, pur garantendo elevati livelli di qualità, sicurezza, anticorruzione e gestione delle informazioni, necessita di un aggiornamento e di una revisione complessiva finalizzata a favorire una maggiore integrazione tra i diversi standard e la documentazione correlata. Il processo di aggiornamento del Sistema di Gestione Integrato si sviluppa su un arco temporale biennale, avviato nel 2025 e destinato a proseguire per tutto il 2026 e parte del 2027.

Revisione del Modello 231 e mappatura integrata dei rischi

Nel corso del 2025 è stata condotta una revisione completa della mappatura dei rischi di Fondazione La Provvidenza, con l'obiettivo di integrare in un unico quadro di analisi sia i reati presupposto previsti dal D.Lgs. 231/2001, sia i rischi individuati nell'ambito delle diverse normative ISO adottate dall'Ente. L'attività ha consentito di predisporre una prima matrice integrata dei rischi, strutturata per processi e aree organizzative, che verrà ulteriormente ampliata e aggiornata nel 2026, al fine di renderla sempre più completa e operativa.

Qualità dell'assistenza e riorganizzazione assistenziale

Miglioramento della qualità dell'assistenza

A partire dal 2024, a seguito della nomina della nuova Direzione Sanitaria, è stato avviato un percorso strutturato finalizzato al miglioramento della qualità dell'assistenza. Nel corso del 2025 tale percorso si è tradotto in una serie di interventi mirati che hanno interessato diverse aree operative e assistenziali, tra cui:

- introduzione di un nuovo sistema di coortizzazione degli ospiti;
- elaborazione di nuovi piani di lavoro più aderenti ai reali carichi assistenziali;
- sviluppo di gruppi di lavoro trasversali su aree tematiche prioritarie;
- realizzazione di formazioni specifiche sulle medicazioni avanzate per lesioni da pressione;

- predisposizione di un prontuario dedicato.

Riorganizzazione dei minutaggi dell'équipe multidisciplinare

Nel corso del 2025 è stata avviata una riorganizzazione complessiva dei minutaggi dell'équipe multidisciplinare, con particolare attenzione alla commisuratezza protesica rispetto ai bisogni degli utenti presenti nelle diverse coorti assistenziali. Il lavoro di coortizzazione dei reparti ha consentito di definire gruppi di ospiti omogenei per bisogni clinici, assistenziali e funzionali, rappresentando il presupposto per una ricostruzione più accurata dei mix professionali necessari e dei relativi minutaggi dedicati.

Area della farmacoterapia

Nel corso del 2025 è stata avviata una profonda riorganizzazione della farmacia centrale, con l'obiettivo di migliorare la sicurezza del processo farmaco, aumentare l'efficienza gestionale e garantire una maggiore tracciabilità nelle diverse fasi di approvvigionamento, conservazione e distribuzione.

Tra gli interventi principali si segnalano:

- riclassificazione dei farmaci secondo i codici ATC;
- introduzione di una nuova modalità di gestione dell'armadio a dose unitaria;
- revisione delle scorte e degli approvvigionamenti;
- definizione di un prontuario farmaceutico aggiornato, comprensivo di specifiche indicazioni per i farmaci destinati a ospiti disagiati.

Avvio del servizio privato al domicilio

Nel corso del 2025 è stato avviato lo sviluppo di un servizio privato al domicilio, collocato all'interno dell'area dei servizi territoriali. L'iniziativa nasce dalla crescente domanda di interventi personalizzati e flessibili da parte di cittadini e famiglie che necessitano di supporto assistenziale, educativo o sanitario direttamente presso la propria abitazione, evitando o posticipando il ricorso ai servizi residenziali.

Adesione alla DGR 5096/25 per visite specialistiche domiciliari

Nel 2025 la Fondazione ha aderito alla DGR 5096/2025, che disciplina l'erogazione di visite specialistiche domiciliari nell'ambito dei servizi svolti con contratto di scopo PNRR per CDom e RSA Aperta. Sono state attivate le aree specialistiche della geriatria, della medicina interna e cure palliative, ampliando così la gamma delle prestazioni domiciliari offerte.

Collaborazione con l'Università dell'Insubria sulla sarcopenia

Nel corso del 2025 è stato avviato un rapporto di collaborazione con l'Università dell'Insubria, finalizzato allo sviluppo di lavori scientifici sulla sarcopenia e sulle relative ricadute funzionali nella popolazione anziana e fragile. L'obiettivo è integrare l'esperienza clinico-assistenziale della Fondazione con le competenze scientifiche e metodologiche dell'Università, sviluppando studi osservazionali, ricerche applicate e protocolli sperimentali.

Revisione complessiva degli ICA

Nel 2024 Regione Lombardia ha introdotto il sistema degli ICA – Indicatori di Complessità Assistenziale, strumento fondamentale per descrivere in modo puntuale alcuni ambiti critici dell'assistenza. Nel corso del 2025 la Direzione Sanitaria ha condotto un monitoraggio sistematico e continuativo degli ICA, integrandoli con altri strumenti di valutazione, al fine di ottenere un quadro più completo e dinamico di ciascun assistito e delle diverse coorti assistenziali. Tale lavoro ha consentito una più appropriata ricollocazione degli ospiti all'interno dei reparti, una migliore lettura dei bisogni e l'attivazione di interventi mirati sul piano organizzativo e assistenziale.

Revisione di tutti i protocolli

L'attività di revisione dei protocolli è stata programmata per l'intero triennio 2025-2027, con l'obiettivo di realizzare uno snellimento documentale significativo e di assicurare maggiore chiarezza operativa rispetto alla complessità organizzativa e alla pluralità delle unità d'offerta. Nel corso del 2025 è stato svolto un importante lavoro preliminare che ha portato all'individuazione di 15 macro-aree tematiche, pensate come cornici strutturali in grado di classificare in modo più ordinato e sistematico i processi sanitari, assistenziali e amministrativi.

Sono state avviate in particolare le revisioni delle aree relative a:

- gestione del farmaco;
- linea igiene;
- incontinenza;
- stomie;
- cateteri venosi periferici;
- alimentazione, idratazione, malnutrizione e lesioni da pressione.

Il lavoro proseguirà fino al completamento revisionale di tutti i protocolli.

2.3 I VALORI

Oltre ai valori ed ai principi cristiani che accompagnano la nostra struttura da oltre 145 anni e sono ancora ben saldi nel nostro operare, diversi altri sono i Valori e la Mission che si sono aggiunti e che caratterizzano il vivere quotidiano della nostra struttura:

- È dovere morale di tutti gli operatori tenere sempre presente la nostra ispirazione cristiana, intesa soprattutto come "Cura verso il Prossimo".
- Ogni persona anziana ospite delle nostre strutture o beneficiaria dei nostri servizi sul territorio è al centro di ogni pensiero e di ogni azione.
- Ogni scelta compiuta, ogni progetto realizzato, deve essere frutto di un'attenta analisi dei bisogni espressi dalla Comunità e deve essere motivato dalla volontà di migliorare continuamente i servizi storici del nostro Istituto e di attivarne di nuovi.
- Ogni azione deve essere guidata dalla trasparenza e dalla tracciabilità, sia verso l'organizzazione interna, sia nei rapporti con soggetti esterni.

- L'organizzazione del lavoro e delle procedure deve essere improntata all'efficienza e all'ottimizzazione, per raggiungere risultati sani ed efficaci.
- Ogni scelta ed ogni nuovo progetto devono essere valutate rigorosamente anche in termini di costi e benefici.
- Per offrire un'assistenza sempre più qualificata ed attenta non si può prescindere dall'investire costantemente in attività di formazione e specializzazione rivolte a tutto il personale.
- Ogni iniziativa per migliorare e sviluppare i servizi di accoglienza e di assistenza sanitaria e sociale deve essere finalizzata a garantire il massimo livello nella qualità della vita e della salute, cercando di mantenere, dove possibile, le capacità funzionali residue della persona anziana non autosufficiente.
- I familiari devono essere coinvolti con riguardo e informati con professionalità, così da poter contribuire attivamente negli interventi mirati e personalizzati (P.A.I.).

2.4 GLI OBIETTIVI

Gli obiettivi, le strategie e i programmi per il futuro dovranno certamente tenere conto dei continui mutamenti legati all'evoluzione dei bisogni e delle politiche socio-assistenziali e sanitarie. E' programmando, dandosi obiettivi e strategie precise, che Provvidenza è riuscita negli anni a razionalizzare l'organizzazione della stessa permettendo di rispondere sempre più adeguatamente ai bisogni degli Anziani. La pianificazione strategica della Fondazione è orientata all'integrazione di prestazioni sanitarie, assistenziali e sociali, in linea con la mission statutaria di assistenza alle persone anziane non autosufficienti.

2.4.1 Gli obiettivi programmati al 31/12/2025

Di seguito gli obiettivi indicati nel bilancio di previsione 2025 e i risultati al 31/12/2025:

N	Obiettivo	Azioni previste	Strumenti	Note	Esito
1	Mantenimento delle rette in essere al 31/12/2024.	Mantenimento delle rette deliberate dal CDA come esercizio chiuso al 31/12/2024	Retta in vigore al 31/12/2024 mantenuta per il 2025	Retta mantenuta invariata come da delibera CDA	✓raggiunto
2	Miglioramento del servizio sanitario e della qualità di vita dell'Ospite.	Sostituzione di presidi medici che, sulla base delle indicazioni della Direzione Sanitaria, non si ritengono più adeguati alle necessità operative di gestione di persone fragili, siano esse con discrete abilità motorie residuali che con impairment motorio severo	Acquisto sollevatori	Nel 2025 acquistati 18 sollevatori passivi e 9 sollevatori attivi. Inoltre, sono state acquistate 14 sedie/doccia ergonomiche Carino e 1 Carendo	✓raggiunto
3	Miglioramento degli ambienti e adeguamento	Graduale sostituzione pavimentazione dei reparti e rinnovo arredi,	Sostituzione pavimentazione reparti Papa Giovanni	Pavimenti sostituiti nei reparti 5-6, entro fine anno anche al PG7	✓raggiunto

N	Obiettivo	Azioni previste	Strumenti	Note	Esito
	infrastrutturale e ammodernamento aree comuni/esterne.	ampliamento del Salone Bertolina e creazione tunnel coperto di collegamento tra padiglione Papa Giovanni e padiglione Tettamanti; rifacimento quadro elettrico	Rinnovo arredi di reparto	Tutti gli arredi dei salottini dei piani 5-6-7 sono stati sostituiti. In particolare, sono state predisposte postazioni pranzo ergonomiche per l'imboccamento in considerazione delle coorti specifiche.	☒ raggiunto
		sottostazione termica padiglione Tettamanti.	Ampliamento salone Bertolina e creazione tunnel coperto padiglione Papa Giovanni - Tettamanti	Proseguita la parte amministrativa per autorizzazioni edilizie, progetti esecutivi, preventivi ecc., rinviata la realizzazione al 2026	☐ sospeso
			Rifacimento quadro elettrico	Quadro elettrico locale trattamento acque dichiarazione del 30.04.2025	☒ raggiunto
			Ammodernamento sottostazione termica pad. Tettamanti	Sottostazione termica Mons. Tettamanti dichiarazione del 28.07.2025	☒ raggiunto
4	Sviluppo dei servizi territoriali.	Continuazione della copertura capillare dei Servizi Territoriali attraverso un nuovo lancio comunicativo. Miglioramento delle interlocuzioni con i CDCD (Centro Disturbi Cognitivi e Demenze) del territorio (Multimedica, Mater Domini, ASST Valle Olona). Presa in carico con i Servizi Territoriali delle persone in lista di attesa RSA che ne hanno bisogno. Proseguimento Progetto Fili Urbani con il perseguimento dei seguenti obiettivi: Offrire occasioni per alimentare e mantenere ogni forma di autonomia, da quella motoria a quella intellettuale, incrementando le possibilità di rimanere attivi	Lancio comunicativo per servizi territoriali	Sono stati effettuati 2 lanci comunicativi dedicati ai servizi territoriali. Il 1° uscito il 8/9/2025 su il bustese, la 2° uscita con un servizio su Rete 55 TG a novembre 2025	☒ raggiunto
			Miglioramento delle interlocuzioni con i CDCD (Centro Disturbi Cognitivi e Demenze) del territorio (Multimedica, Mater Domini, ASST Valle Olona).	Circa 70 utenti inviati da CDCD del territorio presi in carico dai servizi territoriali de La Provvidenza	☒ raggiunto
			Preso in carico con i Servizi Territoriali delle persone in lista di attesa RSA che ne hanno bisogno.	n.7 utenti in lista d'attesa RSA sono stati presi in carico da RSA APERTA n. 1 utente in lista d'attesa RSA è stato preso in carico da CDI n. 3 utenti in lista d'attesa RSA sono stati presi in carico da CDOM n. 2 utenti dimessi da RSA sono stati presi in carico da CASA ALBERGO	☒ raggiunto
			Proseguimento Progetto Fili Urbani con il perseguimento dei seguenti obiettivi: Offrire occasioni per alimentare e mantenere ogni forma di autonomia, da quella motoria a quella intellettuale, incrementando le possibilità di rimanere attivi	Il Progetto ha aderito alle azioni previste dal bando con esito positive	☒ raggiunto

N	Obiettivo	Azioni previste	Strumenti	Note	Esito
5	Miglioramento dell'immagine dell'Istituto.	Miglioramento dell'immagine dell'Istituto attraverso una migliore comunicazione interna che quella esterna di cui: Dipendenti, Festa della Donna, Campagna di Natale, Festa del Ringraziamento, Campagna natalizia dipendenti, Istituzionale.	Comunicazione esterna	Sono state realizzate più azioni comunicative. In particolare ciclo di 4 articoli sul Bustese con una uscita alla settimana nel periodo 08/09-29/09/2025, impegno 5 servizi su Rete 55 di cui 1 realizzato nel 2025 e 3 articoli sulla rivista online Cura dell'Editrice Dapero, n. 1 conferenza stampa e comunicazioni sul progetto socio-culturale Se Potessi Raccontarti Che..., Bilancio Sociale 2024 diffuso anche all'esterno e campagna raccolta fondi 5x1000, 32 uscite su stampa locale (online o cartacea), n. 85 post Instagram e 85 post facebook su iniziative e eventi di sensibilizzazione. Infine, anche il progetto Istantanee di vita, allestimento di sensibilizzazione alla cultura antiageistica all'interno della struttura.	☑ raggiunto
			Comunicazione interna	Sono state fatte campagne comunicative interne sulle iniziative, con locandine e inviti mirati, anche su i mail aziendali e personali, in particolare: Festa delle Donne, Festa del ringraziamento, Festa del nonno, Festa di Natale, Giornata dell'Alzheimer, eventi formativi. Inoltre si sono previsti gadget per festa ringraziamento (differenziati per tipologia di premiato), festa delle Donne (mimose nei reparti/servizi), S. Natale (gadget brendizzati e panettone), nuovi assunti (gadget brendizzati) e omaggio libro "Se potessi raccontarti che..." copia per reparti/operatori	☑ raggiunto

N	Obiettivo	Azioni previste	Strumenti	Note	Esito
6	Politiche di miglioramento qualità ambiente di lavoro, revisione protocolli e procedure in uso.	Revisione protocolli e procedure ed utilizzo The.o (cartella sanitaria elettronica) per la migliore gestione sanitaria delle informazioni degli ospiti	Revisione protocolli	Effettuata una prima revisione dei protocolli, tale azione proseguirà nel Corso del triennio. I protocolli in scadenza sono stati riemessi, si è effettuata una ridefinizione di categorizzazione definendo 15 macro aree per rendere più funzionale le logiche di processo. Di queste aree come da pianificazione, sono state oggetto di revisione complessiva: Farmaci, igiene-incontinenza-stomie-CVP e alimentazione-idratazione-malnutrizione-LDP. Complessivamente sono stati riemessi 58 documenti di cui 25 Protocolli e 33 Procedure	☑ raggiunto
			Revisione the.o	n. 6 implementazioni richieste su n. 6 implementazioni attivate (Guss, Allergie, Presidi incontinenza, Implementazione attività di controllo temperature frigorifero, scarco ecg e scarico esami ematici). Alla luce del lavoro di revisione dei processi e della cartella, si rendono tuttavia necessarie revisioni ed implementazioni più complesse che saranno oggetto di interventi nel 2026	☑ raggiunto
7	Attivazione Nucleo Psicogeriatrico.	Creazione Reparto Psicogeriatrico attraverso la suddivisione del reparto Galimberti al piano 1° in due reparti separati, con creazione quindi di un ambiente protesico idoneo e la specifica formazione degli operatori.	Creazione Reparto Psicogeriatrico attraverso la suddivisione del reparto Galimberti al piano 1° in due reparti separati	Separazione della due unità effettuata, tuttavia a seguito dell'ingresso di utenza specifica è in atto la revisione di tale suddivisione	☑ raggiunto
			creazione quindi di un ambiente protesico idoneo	E' stato allestito l'ambiente protesico, tale allestimento verrà ulteriormente rivisto nel Corso del 2026 in modo da meglio rispondere.	☑ raggiunto
			specificazione formazione degli operatori	Effettuata formazione sotto forma di supervisione periodica agli operatori attraverso l'intervento della psicologa con cadenza mensile con due differenti gruppi. 12 incontri al 31/12 tra gruppo A e gruppo B al 31/12 di supervisione.	☑ raggiunto
8	Attivazione Nucleo Dimissioni Protette (sperimentazione in collaborazione con ATS e ASST).	Creazione Nucleo Dimissioni Protette utilizzando il reparto Borri al piano 1°	Accoglienza ospiti da dimissioni protette all'interno del 1° Borri	Al momento ATS non ha proceduto con la sperimentazione riferita ad un unico nucleo; tuttavia, ha preferito una sperimentazione con inserimento di dimissioni protette diffusamente sul territorio. La Provvidenza ha aderito al progetto e dal mese di dicembre verranno accolti sino ad un massimo di 4 utenti in unità	☐ non raggiunto

N	Obiettivo	Azioni previste	Strumenti	Note	Esito
				gestionale 1 afferenti a tale sperimentazione.	
9	Attivazione Centro Diurno Alzheimer (sperimentazione in collaborazione con ATS).	Creazione, su disposizione di ATS, di un Centro Diurno Alzheimer che accolga persone con demenza e disturbo del comportamento come indicato dalle linee guida regole 2025 e dal piano nazionale demenze	Attivazione CDAlzheimer	In attesa di indicazioni regionali e di ATS in merito	☐ sospeso
10	Nuova modalità di somministrazione pasti per pazienti disfagici.	Continuazione della sperimentazione per alimenti disfagici in attesa dei risultati dello studio dell'Università LIUC e valutazione e selezione di un eventuale nuovo fornitore nel rispetto delle procedure esistenti, che abbia le caratteristiche individuate attraverso la sperimentazione e lo studio di cui sopra	Valutazione nuovo fornitore prodotti disfagici	Si è sperimentata una nuova fornitura che ha dato esito negative relativamente a gestione e appetibilità.	☒ raggiunto
11	Termine della realizzazione di un servizio di accoglienza e presa in carico integrato per tutte le UDO/Servizi RSA.	Finalizzazione di un servizio di accoglienza e presa in carico integrato per tutte le UDO/Servizi dell'Istituto attraverso un centralino automatizzato che filtri le varie richieste ed attraverso la riorganizzazione delle procedure di compilazione dei contratti	Definizione procedura processo accoglienza	Consolidato il servizio, effettuata suddivisione referenti per servizi, udo e reparti, istituito incontro settimanale per la discussione dei casi. Consolidato processo centralino automatizzato e ufficio Accoglienza al pubblico. Riorganizzate le procedure di compilazione e sottoscrizione dei contratti.	☒ raggiunto

N	Obiettivo	Azioni previste	Strumenti	Note	Esito
1 2	Implementazione riunioni multidisciplinari/E quipe Sanitarie.	Calendarizzazione delle riunioni multidisciplinari e di équipe così identificate: riunione "Pai" (Piano Assistenza Individuale); riunione Casi clinici e situazioni problematiche riferite ad ospiti; riunione Interventi riabilitativo ed educativi; riunioni di coordinamento multidisciplinare (coordinatori/responsabili vari servizi/UDO); riunioni di coordinamento multidisciplinare dell'area fisioterapica; riunioni di coordinamento dell'area educativa; progress mensile con tutte le figure apicali, amministrative e i responsabili dei servizi; incontri di Team di direzione per le operatività e la gestione della struttura in relazione agli indirizzi forniti del CDA; relazioni trimestrali al CDA da parte della Direzione Sanitaria e della Direzione Amministrativa.	Implementazione riunioni multidisciplinari e di équipe	Le riunioni multidisciplinari sono state implementate, in particolare riunioni per pai, a cadenza settimanale (in RSA ogni ospiti ha almeno 1 pai ogni 6 mesi), inoltre ogni udo ha gestito le proprie riunioni multidisciplinari come documentato nei diversi fogli firma, superando notevolmente le 20 riunioni previste dall'indicatore. Inoltre nel corso dell'anno si sono svolte sia riunioni di team sia incontri progress multidisciplinari.	☑raggiunto
1 3	Miglioramento delle procedure di sicurezza.	Promozione della cultura e dell'utilizzo dei near miss in un'ottica di prevenzione, implementazione squadra antincendio e promozione di iniziative di welfare preventivo.	Promozione su near miss	N. 1 incontro in occasione del progress del 14/01/2025 in cui si è affrontato il tema della sicurezza, dell'antincendio e della cultura del near miss.	☑raggiunto
1 4	Efficientamento dei controlli amministrativo/gestionali	Implementazione del Sistema di Controllo di Gestione attraverso la collaborazione con il prof. Antonio Sebastiano.	Implementazione sistema Controllo Gestione	Controllo implementato con suddivisione aree competenza ed individuazione responsabile per ogni capitolo di spesa. Nel 2026 verranno effettuata ulteriore implementazione con analisi driver per collocazione costi e allocazione in particolare dei costi del personale per i quali risulta maggiormente difficoltosa l'imputazione puntuale	☑raggiunto

3. IL CONTROLLO

3.1 Controllare per crescere nella trasparenza

Tutte le attività e i servizi svolti dall'Istituto non solo rispondono alle prescrizioni di qualità indicate dalla Regione Lombardia con i propri atti normativi ma sono, inoltre, certificate secondo normative nazionali ed europee di:

- ISO 9001 "Sistemi di gestione applicati alla qualità";
- UNI 10881 "Qualità dei servizi di assistenza residenziale anziani";
- ISO 27001 "Sicurezza delle Informazioni"
- ISO 45001 "Salute e Sicurezza sul lavoro"
- ISO 37001 "Sistema Anticorruzione"

Le attività esercitate oltre ad essere oggetto di verifiche da parte dei competenti Organi di Vigilanza, sono oggetto anche di costante controllo e monitoraggio direttamente dalla Fondazione attraverso audit interni, utile al controllo interno dei processi e all'assunzione delle decisioni. Le verifiche ispettive interne nell'anno 2025 sono state condotte a cura dell'internal Audit.

3.2 Il controllo degli organi preposti

L'Istituto è stato inoltre controllato da più organi ispettivi istituzionali quali ATS e NAS senza che venisse applicata alcuna sanzione. Nel dettaglio:

- 11 febbraio 2025 – ATS Insubria - Verbale di post accreditamento RSA conversione di nr 10 posti ordinari in nr 10 posti letto Alzheimer – esito positivo
- 9 aprile 2025 – ATS Insubria – Verbale vigilanza ordinaria Hospice – esito positivo
- 22 e 23 aprile 2025 -ATS Insubria – Verbale di appropriatezza Hospice – esito positivo
- 19 maggio 2025 – ATS Insubria – Verbale di vigilanza ordinaria C DOM – esito positivo
- 9 giugno 2025 – ATS Insubria – Verbale di appropriatezza C DOM – esito positivo

Per quanto concerne le verifiche dell'ODV, nel corso del 2025 ne sono state condotte 7 tutte con esito positivo.

3.3 Le customer

Le segnalazioni registrate nel 2025 sono state 80, di cui chiuse 76 (4 sono state chiuse nel 2026 e 3 in attesa di chiusura per rimborso), alcune di queste hanno riguardato più aree di segnalazione.

Tali segnalazioni sono state valutate per grado di gravità definito sulla base dell'impatto diretto sul benessere dell'ospite, come segue:

- Grado di gravità "Basso": riguarda i servizi e le attività che non riguardano direttamente l'ospite anche se lo stesso ne beneficia e fruisce (es. zone comuni, manutenzioni, lavanderia, cucina etc)
- Grado di gravità "Medio": riguarda le attività assistenziali rivolte agli ospiti e che possono in qualche misura andare a ridurre il benessere e la qualità di vita dell'ospite

- Grado di gravità "Alto": riguarda le segnalazioni che possono potenzialmente ledere il benessere, la dignità e la sicurezza dell'ospite

N. segnalazioni 2025 per grado di gravità	
ALTO	0
MEDIO	30
BASSO	50

Le aree di segnalazioni sono state le seguenti:

Area di segnalazione anno 2025	n.
Guardaroba/lavanderia	8
Altro	11
Aspetti assistenziali	35
Manutenzioni	2
Comportamento operatori	7
Cucina	5
Smarrimento oggetti personali (no biancheria)	7
Informazioni cliniche	4
Smarrimento/rottura dentiere	8
Arredi	1
Visite	1
Temperatura ambienti	1
Zone comuni	0
Totale	90

La qualità delle prestazioni erogate e dei servizi di Provvidenza vengono monitorate attraverso diversi indicatori di efficacia quali:

- Esito verifiche ispettive interne
- Soddisfazione ospiti e familiari
- Soddisfazione personale
-

ESITO VERIFICHE ISPETTIVE INTERNE

Nel corso del 2025 sono stati eseguiti 61 audit interni (VII) di questi 45 erano programmati ed ulteriori 16 sono stati aggiunti nel corso dell'anno. Gli Audit hanno consentito di valutare sia processi specifici sia l'aderenza alle normative di accreditamento e delle ISO per le quali La Provvidenza è certificata. Le osservazioni e non conformità eventualmente rilevate sono state gestite e hanno prodotto azioni di miglioramento a chiusura delle stesse.

Sempre nel 2025 sono stati effettuate 4 analisi da parte del Team di Risk Management.

SODDISFAZIONE OSPITI E FAMIGLIARI

Per quanto riguarda la soddisfazione di ospiti e familiari sono stati somministrati i questionari per la rilevazione del gradimento con specifico riferimento alle differenti udo con riferimento all'anno 2025. I dati sono stati analizzati e consultabili nella forma estesa nella pertinente relazione.

Per tutte le unità di offerta si registra una sostanziale soddisfazione, nella relazione dedicato sono meglio declinate le valutazioni, le criticità e le eventuali aree di miglioramento. Relativamente ai campioni indagati, i questionari rientrati vengono così riepilogati:

RSA

2025	2024	2023
79 da residenti	32 da residenti	71 da residenti
134 da familiari	109 da familiari	108 da familiari
213 totali	141 totali	179 totali

CDI E RSA Aperta Semiresidenziale

2025	2024	2023
6 da utenti	0 da utenti	0 da utenti
30 da familiari	17 da familiari	16 da familiari
36 totali	17 totali	16 totali

Cure Domiciliari (C.Dom) e RSA Aperta domiciliare

2025	2024	2023
11 da utenti	2 da utenti	0 da utenti
66 da familiari	36 da familiari	5 da familiari
77 totali	38 totali	5 totali

Casa Albergo e residenzialità assistita

2025	2024	2023
9 da utenti	9 da utenti	11 da utenti
0 da familiari	2 da familiari	1 da familiari
9 totali	11 totali	12 totali

Hospice

2025	2024	2023
0 da utenti	0 da utenti	//
14 da familiari	12 da familiari	//
14 totali	12 totali	//

SODDISFAZIONE DEL PERSONALE

Per quanto riguarda il Benessere Organizzativo, i questionari di soddisfazione degli operatori sono stati somministrati in collaborazione con la LIUC Business School, che ne ha anche elaborato le risposte attraverso l'Osservatorio. I dati sono ulteriormente analizzati all'interno della relazione sul customer 2025 de La Provvidenza.

Nello specifico sono state proposte una indagine per la RSA – CDOM – CDI- RSA APERTA – CASA ALBERGO e una per l'Hospice.

Per quanto riguarda RSA - CDOM – CDI – RSA APERTA – CASA ALBERGO sono rientrati i seguenti questionari:

2025	2024	2023
51 operatori	55 operatori	55 operatori

I dati rilevati hanno evidenziato un sostanziale benessere e una buona soddisfazione degli operatori.

Per quanto concerne l'Hospice, il questionario è al suo secondo anno di somministrazione.

Anche in questo caso i dati sono elaborati direttamente dalla LIUC Business School, attraverso l'Osservatorio delle cure palliative.

2025	2024
5 operatori	11 operatori

Anche in questo caso i dati rilevati hanno evidenziato un sostanziale benessere e una buona soddisfazione degli operatori.

4. RESPONSABILE PARTECIPAZIONE ALLA VITA DELL'ENTE²

4.1 I Soci

Come previsto dallo Statuto, esiste un libro Soci che, dal 23/07/2015, viene costantemente aggiornato con specifiche delibere Consiliari. Al 31/12/2025 si contano 116 soci.

Articolo 11) Partecipanti della Fondazione.

11.1. Sono aderenti alla Fondazione ("gli Aderenti"), oltre agli attuali associati dell'Associazione ("i Fondatori") iscritti nel Libro dei Partecipanti nel giorno di assunzione della delibera di trasformazione ai sensi dell'art. 42-bis del Codice Civile, in quanto conferenti il patrimonio dell'Associazione nella Fondazione, coloro, sia persone fisiche che persone giuridiche private che enti, che si impegnano a contribuire all'incremento del patrimonio della Fondazione, mediante apporto di denaro, di beni, di prestazioni d'opera o di qualsiasi

² (2)D.M.05/03/2020 Dati sugli associati o sui fondatori e sulle attività svolte nei loro confronti; informazioni sulla partecipazione degli associati alla vita dell'ente

elemento dell'attivo suscettibile di valutazione economica alle condizioni di seguito indicate (i Fondatori e gli Aderenti collettivamente "i Partecipanti").

Tabella. Soci

I soci	2018	2019 (I)	2019 (II)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Soci	135	134	134	132	125	125	123	120	116
Assemblea annuale Presenti personalmente	29	41	18	23	50	20	31	32	39
Assemblea annuale Presenti con delega	10	6	8	2	44	2	3	4	57

4.2 Il Consiglio Direttivo

Nel rispetto di quanto previsto dallo Statuto, il Consiglio si compone di 9 membri. Le cariche dei membri eletti sono svolte a titolo gratuito, in quanto non vi è alcun compenso e/o rimborso deliberato.

Membri del Consiglio in carica:

Chierichetti Luigi	Presidente
Mazzucchelli Romeo	Vice Presidente
Pagani Mons. Severino	Consigliere
Borri Michele	Consigliere
Ugazio Sara	Consigliere
Bossi Emanuela	Consigliere
Faroni Federico	Consigliere
Mazzucchelli Alberto	Consigliere
Rosanna Umberto	Consigliere

Tabella. Il Consiglio di Amministrazione

Anno	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Numero sedute consiliari	9	9	12	7	6	8	9	13
Comunicazioni	60	62	42	45	43	47	55	79
Delibere	35	32	27	28	27	27	32	48

4.3 Al servizio di Provvidenza

A seguito della trasformazione in Fondazione, il precedente collegio dei Revisori Legali ha assunto il ruolo di Organo di Controllo, che vigila sul rispetto dei principi di corretta amministrazione della Fondazione, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'Ente ai sensi dell'art 30 dello statuto sociale. L'incarico ha durata di quattro anni dalla nomina ed è a titolo gratuito.

L'Organo è rappresentato da Dottori Commercialisti nominati dall'Assemblea dei Soci:

Sono membri del Collegio:

Antonelli Roberto	Dottore Commercialista
Bottini Roberto	Dottore Commercialista
Piazza Mario	Dottore Commercialista

4.4 L'Organismo di Vigilanza

Il compito dell'Organismo di Vigilanza è di controllare il funzionamento e l'osservanza dei modelli di organizzazione, gestione e controllo e di curarne il relativo aggiornamento. I membri sono nominati secondo specifica delibera Consiliare. L'ODV composto da 3 membri rispetta i requisiti di autonomia, indipendenza e continuità previsti dalla giurisprudenza in materia. Alla data del 31/12/2025 sono membri incaricati (Delibera 18/21 del 13/07/2021):

Longo Michela	Avvocato	Presidente
Petrillo Marco	Dottore Commercialista	Membro
Turra Roberto	Tributarista	Membro

Il compenso rapportato all'anno corrisponde ad euro 5.500,00 per ciascun membro.

5. L'ORGANIZZAZIONE

L'organizzazione dell'Ente si avvale del supporto di personale qualificato e di una formazione specifica coerente con il settore di competenza.

5.1 Il Personale dipendente: il capitale umano motore del successo

Il personale impegnato nelle attività istituzionali opera nel pieno rispetto degli standard qualitativi e delle normative regionali previste per ciascuna unità d'offerta dell'Ente. Oltre a garantire la conformità a tali requisiti, l'Ente investe nella formazione del personale e nelle dotazioni necessarie allo svolgimento delle attività.

Di seguito si presenta un'analisi del personale, con evidenza del numero medio dei dipendenti suddivisi per famiglia professionale (rif. D.M.05/03/2020 Numero medio dei dipendenti, ripartito per categoria).³

Tabella – Organico medio personale dipendente (famiglia professionale) – Anni 2022, 2023, 2024 e 2025

³ (13)D.M.05/03/2020 Numero medio dei dipendenti, ripartito per categoria

Famiglia Professionale	2022	2023	2024	2025
FISIOTERAPISTI	10	12	14	17
INFERMIERI	28	26	28	29
MEDICI	1	1	1	2
PERSONALE ASA/OSS	205	214	223	220
PERSONALE EDUCATIVO	11	11	14	16
PSICOLOGI	0	0	1	1
SERVIZI GENERALI	17	16	18	20
SERVIZIO DI RISTORAZIONE	14	14	14	15
STAFF AMMINISTRATIVO	12	14	15	15
STAFF SOCIO SANITARIO	5	5	6	7
Totali	303	313	334	343

Tabella – Organico personale dipendente in numero di operatori (famiglia professionale) – Anno 2025

Famiglia Professionale	gen-25	feb-25	mar-25	apr-25	mag-25	giu-25	lug-25	ago-25	set-25	ott-25	nov-25	dic-25
FISIOTERAPISTI	16	17	17	17	17	17	17	17	17	19	18	18
INFERMIERI	29	30	30	30	30	30	29	28	28	28	28	28
MEDICI	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3
PERSONALE ASA/OSS	222	220	226	215	224	223	224	222	220	213	217	217
PERSONALE EDUCATIVO	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
PSICOLOGI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SERVIZI GENERALI	18	18	20	19	20	20	21	21	21	21	20	22
SERVIZIO DI RISTORAZIONE	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	14
STAFF AMMINISTRATIVO	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
STAFF SOCIO SANITARIO	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Totali	339	340	348	336	346	347	348	345	343	338	340	341

Tabella – Organico personale dipendente in numero di operatori (famiglia professionale) – Anno 2025 in FTE

Famiglia Professionale	gen-25	feb-25	mar-25	apr-25	mag-25	giu-25	lug-25	ago-25	set-25	ott-25	nov-25	dic-25
FISIOTERAPISTI	11,95	12,41	12,41	12,41	12,63	12,63	12,04	12,04	12,04	13,09	12,44	12,44
INFERMIERI	28,76	29,76	29,76	29,76	29,76	29,76	28,76	27,76	27,76	27,76	27,76	27,76
MEDICI	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
PERSONALE ASA/OSS	219,08	217,08	223,65	212,84	222,05	221,05	222,05	220,05	218,05	211,05	215,05	214,58
PERSONALE EDUCATIVO	15,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00
PSICOLOGI	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63
SERVIZI GENERALI	14,96	14,77	16,77	16,38	16,77	16,91	17,91	17,91	17,91	17,91	16,96	19,04
SERVIZIO DI RISTORAZIONE	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	13,09
STAFF AMMINISTRATIVO	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91
STAFF SOCIO SANITARIO	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66
Totali	326,04	326,31	334,88	323,67	333,50	334,63	335,05	332,05	330,05	324,10	326,49	327,10

5.2 Differenza retributiva lavoratori dipendenti

Viene garantito, e la verifica è agli atti, il rispetto del rapporto uno a otto, di cui all'art.16 del DLGS 117/2017 e successive modificazioni, calcolato sulla base della retribuzione lorda annua (rif 23 D.M.05/03/2020).

5.3 area sicurezza dei lavoratori

Nell'anno 2025 si è provveduto ad organizzare quanto segue:

- formazione obbligatoria generale per i nuovi assunti tramite formazione finanziata, si è erogato, ai sensi del D. Lgs 81/08 un aggiornamento preposti per n. 24 operatori, un aggiornamento antincendio per n. 9 operatori, formazione sicurezza specifica per n. 14 nuovi assunti e un aggiornamento sicurezza di 6h per n. 20 dipendenti.
- Aggiornamento annuale RLS per i 3 operatori nominati.
- Come gli anni precedenti, sono state svolte positivamente le prove di evacuazione per singolo padiglione della Struttura.

Ad oggi, il personale che ha completato le ore di formazione ed è in attesa di svolgere l'esame con i VVFF- ipoteticamente da svolgere entro il mese di giungo 2026 - è di n. 25.

Di seguito si riepilogano le ore di formazione erogate per l'area oggetto dell'analisi:

PERSONALE DIPENDENTE = circa 364 ore

PERSONALE P.IVA = circa 1 ora.

Oltre a quanto sopra, si evidenzia che durante l'anno 2025, sono stati erogati micro-corsi on the job, al personale ASA/OSS/INF, relativi al corretto utilizzo dei nuovi ausili acquistati dalla struttura (sollevatori attivi/passivi, sedie doccia, teli alto scorrimento), consentendo, conseguentemente, ad aggiornare una buona parte degli operatori dei piani sulla corretta movimentazione manuale di carichi.

5.4 area comunicazione/relazione/umanizzazione delle cure

In conformità a quanto previsto dalla normativa vigente e dalla DGR 2569, è stato attuato un piano formativo rivolto al personale dipendente, finalizzato allo sviluppo delle competenze professionali e al rafforzamento delle capacità gestionali e comunicative.

L'intervento formativo si è posto l'obiettivo di migliorare l'integrazione e la collaborazione multidisciplinare, con conseguenti ricadute positive sulla qualità dell'assistenza e sul benessere degli Ospiti.

Di seguito si riporta il riepilogo delle ore di formazione erogate:

PERSONALE DIPENDENTE = circa 287 ore

PERSONALE P.IVA = circa 45,5 ore

PERSONALE ESTERNO HOSPICE / VOLONTARI = 11 ore

5.5 area competenze tecniche e abilità professionali

In aggiunta agli obblighi formativi previsti dalla normativa in materia di sicurezza e dalle DGR tempo per tempo vigenti, sono state promosse ulteriori iniziative formative, anche organizzate internamente, finalizzate all'acquisizione di nuove competenze professionalizzanti da parte del personale.

Tra queste si evidenziano:

- Master Universitario in Management delle Residenze Sanitarie Assistenziali.
- Piani di lavoro: mattino.
- Condivisione turnistica e piani di lavoro.

- Piani di lavoro: distribuzione bagni e notti - allestimento carrelli - attività relazionale: contenuti e modalità.
- Il bilancio sociale per gli enti del terzo settore e le cooperative sociali tra rendicontazione e analisi strategica.
- Accreditamento e qualità nei servizi alla persona: meno documenti e più strumenti di lavoro.
- La comunicazione con i famigliari in RSA e strutture socio sanitarie.
- Disfagia e Malnutrizione.
- Corso sull'approccio di stimolazione multisensoriale Snoezelen Base 1 ISNA-MSE - Nascita della filosofia Snoezelen; ambiti di utilizzo, MSE, centralità del corpo.
- Corso sull'approccio di stimolazione multisensoriale Snoezelen Base 1 ISNA-MSE - Importanza della sensorialità, i sistemi sensoriali umani, metodologia d'uso.
- BLSD, PBLSD e manovre di disostruzione.
- Webinar Uneba Riforma Terzo Settore.
- Il ruolo del DPO nelle strutture sociosanitarie.
- Formazione Zucchetti - gestione ordini.
- Welcome day - protocolli e procedure - nozioni e diffusione documenti qualità.
- Ruolo centrale dell'infermiere nella corretta gestione dell'utenza e del reparto.
- Sit to stand, analisi e trattamento.
- Protocollo decesso (PR.28v.1) - formazione e presa visione.
- Seminario Cybersicurezza.
- Sosia e ICA + Protocolli compilazione Sosia (PG-12).
- Corso controlli interni e audit.
- Sosia e ICA + Protocollo Sosia (PG-12 gestione flussi Sosia).
- RS(A)ppropriatezza: leggi chiare, costi certi. Chi paga le RSA?
- ICA e Sosia - protocollo gestione flussi Sosia (PG-12) v.4.
- Assessment per Coorte.
- Formazione Linea Medicazioni Lohmann & Rauscher.
- Disfagia - PG6.
- Formazione Ancelia.
- C.DOM procedura aggiornata sul processo utilizzo cartella servizio
- Alzheimer & Parkinson.
- Costruire e sostenere la Rete Integrata Socio – Sanitaria.
- La cura che rimette in cammino.
- Cure domiciliari: la formazione in Regione Lombardia.
- Progetto Contenzione ZERO.
- 1° Incontro Osservatorio Long Term Care - 8° Edizione.
- ISO 27001: 2022 E NIS2 Formazione Operatori

- Corso Chef Sanitario.
- Il coraggio della Compliance: nuove sfide per imprese e professionisti.
- 1° Congresso IDDSI Italia.

Per l'area del capitolo, di seguito si riporta il riepilogo delle ore erogate:

PERSONALE DIPENDENTE = circa 1273.75 ore

PERSONALE P.IVA = 92.5 ore

PERSONALE ESTERNO / HOSPICE = 2 ore

Oltre a quanto sopra esposto, sono stati erogati corsi che rientrano nell'area della "Comunicazione/Relazione/Umanizzazione" con l'acquisizione di competenze tecniche e professionali, tra i quali:

- Riunione medici - coordinatori: terapia trattamento dolore
- Corso Doll Therapy

Di seguito il riepilogo delle ore erogate:

PERSONALE DIPENDENTE = circa 41 ore

PERSONALE P.IVA = 13.5 ore

5.6 Personale con nomine attive

Nella presente relazione si rende conto del personale con nomine attive in ambito di sicurezza:

- incaricati delle misure di prevenzione incendi, lotta antincendio e gestione delle emergenze al 31/12/2025 numero 87 persone a cui bisogna aggiungere numero 25 dipendenti che nel 2026 sono in attesa di sostenere l'esame di abilitazione presso la caserma dei VVF;
- incaricati Preposti alla sicurezza al 31/12/2025 numero 32 dipendenti;
- incaricati Dirigenti alla Sicurezza numero 1 dipendenti;
- incaricati ASPP (Addetto Servizio Prevenzione e Protezione) al 31/12/2025 numero 11 persone di cui 2 formate RSPP con modulo C del percorso formativo;
- incaricati RLS al 31/12/2025 numero 3 dipendenti.

5.7 Il piano formativo

A seguito della revisione periodica delle competenze del personale dipendente, effettuata in conformità alla norma UNI 10881, si conferma l'adeguatezza delle stesse rispetto ai requisiti funzionali ed organizzativi dell'Ente. La Fondazione ha adottato un Piano formativo triennale finalizzato a garantire la copertura formativa dell'intero personale. Annualmente viene inoltre predisposto il Piano formativo annuale, elaborato sulla base degli indirizzi e delle linee guida contenuti nel documento triennale. Nel corso dell'anno 2025 sono state realizzate le attività formative riepilogate nella tabella che segue, comprendenti sia corsi di formazione obbligatoria sia iniziative di formazione professionale volte alla valorizzazione delle risorse interne e al miglioramento dei livelli qualitativi delle prestazioni socio-assistenziali. Complessivamente sono stati erogati n. 58 corsi (in aula, on the job, corsi interni e partecipazione a eventi esterni), al netto delle molteplici sessioni dedicate all'introduzione di nuovi ausili

e alla movimentazione degli ospiti, ricomprese nelle tematiche del Piano formativo. Ulteriori n. 49 corsi sono stati attivati in risposta a bisogni emergenti, aggiornamenti procedurali e novità normative. Il costo complessivamente sostenuto per aggiornamenti e qualificazioni nell'anno 2025 ammonta a euro 17.407,37. Nel mese di ottobre 2025 è stato inoltre approvato un progetto finanziato, i cui corsi sono stati avviati a partire da novembre 2025 e proseguiranno fino a settembre 2026, per un importo complessivo di euro 20.794,87. Tale somma sarà pertanto recuperata nell'esercizio 2026.

5.8 Il Volontariato

Il volontariato rappresenta per l'Ente una risorsa di primaria rilevanza. L'Ente ne promuove e valorizza il coinvolgimento nelle attività di sostegno e animazione, riconoscendone il significativo apporto a favore degli ospiti e degli utenti. Il volontario opera in coordinamento con i professionisti di riferimento e nel rispetto delle disposizioni organizzative interne.

Le principali attività svolte possono essere così sintetizzate:

- partecipazione alle attività educative e di animazione, con particolare riferimento a iniziative ricreative e di socializzazione;
- accompagnamento di ospiti e utenti in passeggiate, uscite e attività interne ed esterne alla struttura, in affiancamento al personale incaricato;
- supporto alle attività del Servizio Religioso;
- collaborazione alla realizzazione di progetti specifici rivolti agli ospiti (ad esempio corsi di cucito e ricamo, produzione di manufatti artigianali, ecc.).

I rapporti sono disciplinati da apposita convenzione con AVULSS, associazione regolarmente iscritta ai registri previsti dalla normativa vigente, che nel corso dell'anno 2025 ha coinvolto circa 20 volontari, estendendo il proprio impegno anche all'Hospice della struttura.

6. ANALISI ANDAMENTO ANNO 2025⁴

L'approvazione del Bilancio, secondo le regole statutarie, consente ancora una volta di aprire una riflessione sulla gestione economica e patrimoniale di Provvidenza e sull'andamento complessivo dei servizi offerti alla cittadinanza. Nel corso del 2025 è stata mantenuta una saturazione pressoché totale dei servizi. Tutti i servizi risultano oggi pienamente a regime e, nella maggior parte dei casi, registrano liste di attesa. In particolare, la saturazione riguarda sia gli ospiti contrattualizzati (357 posti letto distribuiti su due Unità Gestionali), sia gli ospiti solventi (28 posti letto anch'essi articolati su due Unità Gestionali). Anche la Casa Albergo risulta completamente occupata e presenta una lista di attesa. Parallelamente, i servizi territoriali stanno registrando una progressiva crescita, in risposta ai bisogni sempre più evidenti della popolazione e delle famiglie del territorio. Provvidenza continua, pertanto, ad adattare la propria offerta assistenziale per intercettare tali esigenze e garantire una presenza sempre più capillare e qualificata. In un contesto caratterizzato da un generale incremento dei costi – legato sia all'aumento dei

⁴ (13) D.M.05/03/2020 Analisi delle principali componenti del rendiconto gestionale

prezzi di beni e servizi sia agli adeguamenti contrattuali del personale previsti dal CCNL, oltre che alla crescente difficoltà nel reperire figure professionali qualificate – è naturale che anche la gestione economica dell'Ente risenta di tali dinamiche. Sono state attuate azioni di contenimento dei costi descritte nei paragrafi successivi per quanto possibile.

6.1 Considerazioni preparatorie all'analisi

Prima di un'analisi sulla gestione 2025:

L'anno 2019 si è chiuso con un Utile di esercizio di euro 28.867,25.

L'anno 2020 si è chiuso con una Perdita economica di euro – 1.357.000,66.

L'anno 2021 si è chiuso con una Perdita economica di euro – 409.195,06.

L'anno 2022 si è chiuso con un Utile di esercizio di euro 83.363,45.

L'anno 2023 si è chiuso con un Utile di esercizio di euro 269.187,13.

L'anno 2024 si è chiuso con una Perdita economica di euro 146.910,88.

Le giornate di presenza per il 2019 sono state 126.342 di cui perse per Covid 309.

Le giornate di presenza per il 2020 sono state 105.325 di cui perse per Covid 21.780.

Le giornate di presenza per il 2021 sono state 113.307 di cui perse per Covid 13.348.

Le giornate di presenza per il 2022 sono state 127.357 di cui perse per Covid 2041.

Le giornate di presenza per il 2023 sono state 130.137 di cui perse per Covid 168.

Le giornate di presenza per il 2024 sono state 130.360 di cui perse per Covid 0.

Le giornate di presenza per il 2025 sono state 129.893 di cui perse per Covid 0.

Al 31/12/2020 i posti non occupati erano di 135.

Al 31/12/2021 i posti non occupati erano di 49.

Al 31/12/2022 i posti non occupati erano di 4.

Al 31/12/2023 i posti non occupati erano di 2.

Al 31/12/2024 i posti non occupati erano di 6.

Al 31/12/2025 i posti non occupati erano di 9

Ingressi anno 2021 numero 261.

Uscite anno 2021 numero 166.

Ingressi anno 2022 numero 306.

Uscite anno 2022 numero 260.

Ingressi anno 2023 numero 150.

Uscite anno 2023 numero 129.

Ingressi anno 2024 numero 168.

Uscite anno 2024 numero 171.

Ingressi anno 2025 numero 157.

Uscite anno 2025 numero 160.

L'ingresso e il successivo posto occupato oggi comportano:

Il pagamento della retta giornaliera (da € 76,00 a € 79,00);

Il pagamento della quota forfettaria per i servizi all'ingresso (€ 1.500,00);

Il contributo medio regionale giornaliero per gli Ospiti contrattualizzati (€ 45,00).

6.2 Le azioni intraprese per il mantenimento degli equilibri economici e finanziari ⁵

La fase emergenziale legata alla pandemia può oggi dirsi definitivamente superata. Tuttavia, il percorso di ritorno ad una piena stabilità economica e gestionale non è stato semplice né immediato. Gli effetti di quel periodo – tra cui la temporanea riduzione degli ingressi, l'aumento generalizzato dei costi e le crescenti difficoltà nel reperimento di personale qualificato – hanno richiesto negli anni un impegno significativo da parte della governance e della struttura amministrativa.

Il progressivo riequilibrio dei conti è stato possibile grazie ad una gestione prudente e responsabile, accompagnata da una serie di azioni mirate al contenimento dei costi e all'ottimizzazione delle risorse disponibili. L'obiettivo è stato quello di mantenere gli equilibri economici e finanziari dell'Ente.

Fin dalle prime fasi della pandemia sono state adottate misure organizzative per limitare le perdite economiche derivanti dalla mancata occupazione dei posti letto. Tra queste si segnala, nel novembre 2020, la riorganizzazione di 21 posti letto contrattualizzati trasferiti dall'Unità Gestionale 1 all'Unità Gestionale 3, al fine di agevolare i nuovi ingressi e garantire adeguate zone filtro per l'isolamento.

Con Delibera n. 9 dell'8 giugno 2020 il Consiglio di Amministrazione, ha previsto un aumento di € 5,00 giornalieri esclusivamente per i nuovi ingressi, mantenendo invariate le rette degli ospiti già presenti. La misura ha generato un incremento dei ricavi stimato in circa € 50.000 nel primo semestre del 2021.

Negli anni successivi la politica tariffaria è stata improntata a criteri di grande prudenza. Nel 2022 il Consiglio di Amministrazione ha scelto di non applicare aumenti generalizzati delle rette, limitandosi ad un adeguamento minimo per alcune posizioni con tariffe storicamente più basse. Nel 2023 e nel 2024 sono stati introdotti adeguamenti contenuti, rispettivamente pari a € 3,00 e € 2,00 giornalieri, mentre nel 2025 non è stato applicato alcun aumento.

Parallelamente sono state attuate diverse iniziative finalizzate all'efficientamento della spesa. In questa direzione si colloca l'adesione al gruppo di acquisto promosso da UNEBA Varese, che riunisce 28 strutture sociosanitarie per un totale di circa 2.800 posti letto. Gli acquisti condivisi hanno consentito di ottenere significativi risparmi su numerosi capitoli di spesa, tra cui energia, dispositivi sanitari, derrate alimentari, lavanderia industriale e sistemi tecnologici.

Sempre nell'ambito delle attività promosse da UNEBA Varese sono state sviluppate iniziative di confronto tra le strutture del territorio per affrontare una delle principali criticità del settore: la carenza di personale infermieristico. In collaborazione con OPI Varese sono stati elaborati documenti condivisi, tra cui il Codice Etico degli infermieri in libera professione nelle RSA e la Job description degli infermieri

⁵ D.M.05/03/2020 L'evoluzione prevedibile della gestione e le previsioni di mantenimento degli equilibri economici e finanziari

in RSA, con l'obiettivo di favorire maggiore chiarezza nei rapporti professionali e contribuire alla sostenibilità del sistema.

In questo contesto Provvidenza ha inoltre introdotto la figura di Operatori Socio-Sanitari di supporto al personale infermieristico per ciascun presidio, con il compito di alleggerire il carico di lavoro attraverso il trasferimento delle funzioni delegabili nel rispetto della normativa vigente.

L'obiettivo è garantire una gestione equilibrata e sostenibile.

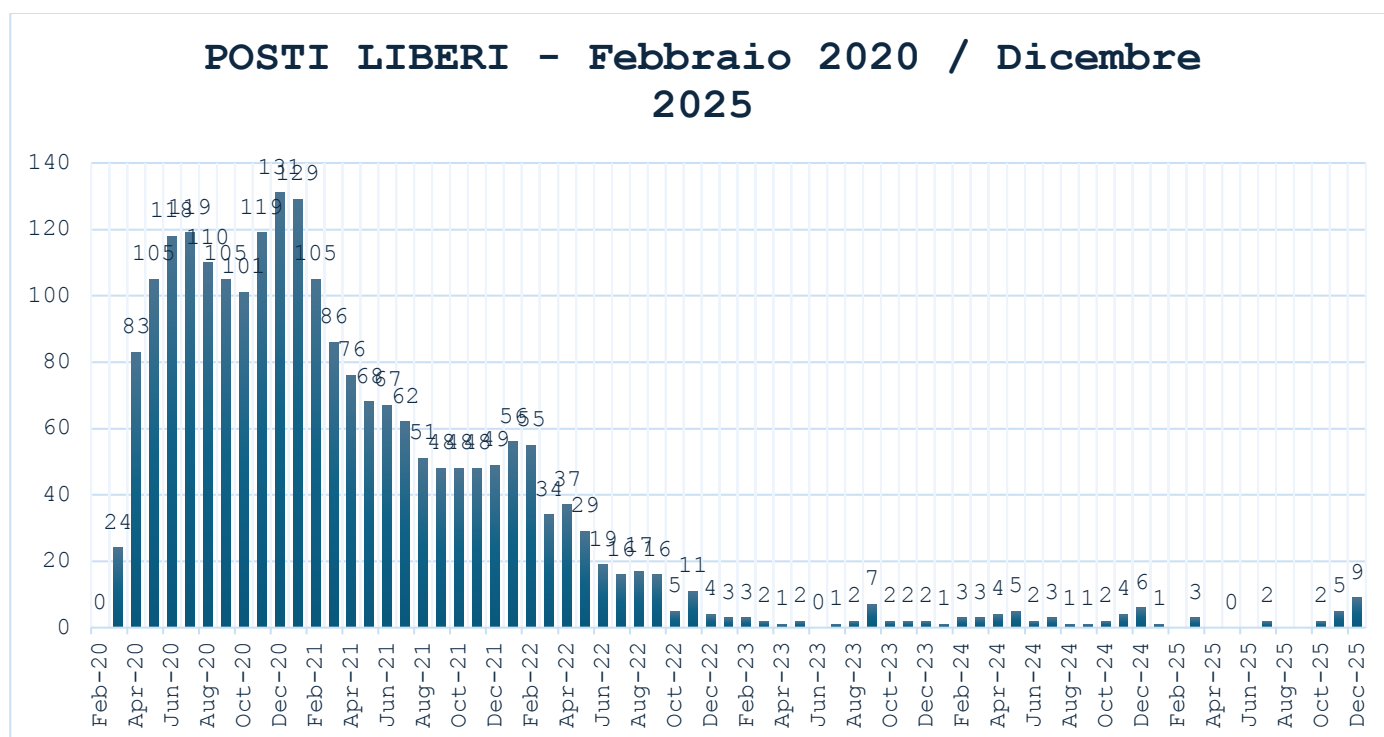
6.3 Nel dettaglio la gestione degli ingressi

Alla data del 31/12/2025 risultano non occupati numero 9 posti letto. Dal 01/01/2025 al 31/12/2025 sono stati eseguiti 157 ingressi.

6.3.1 La saturazione dei posti letto

Segue grafico posti letto liberi dall'inizio della pandemia (Febbraio 2020) a Dicembre 2025.

Grafico - Andamento posti liberi



In evidenza il progressivo aumento degli ingressi per il periodo, traslando da un iniziale indice di saturazione pari al 90,1% del mese di dicembre 2021, raggiungendo alla fine del 2025 un indice pari al 97,66% (dati al 31/12/25).

6.3.2 La Lista di attesa

Tabella - Lista di attesa al 31/12/2025

LISTA DI ATTESA					
Periodo	Uomini	Donne	Totali	cautelative	effettive
Dicembre 2024	174	460	634	311	323
Dicembre 2025	272	698	970	316	654

Con l'obiettivo di migliorare l'efficienza nella programmazione degli accessi, a dicembre 2024 è stata rivista la gestione della lista d'attesa. I dati al 31.12.2025 mostrano una crescita significativa, con un numero di domande presentate raddoppiato rispetto allo scorso anno.

6.4 I criteri applicati ⁶

Il Bilancio chiuso al 31 Dicembre 2025, di cui la presente Relazione costituisce parte integrante e sostanziale, corrisponde alle risultanze delle scritture contabili ed è redatto nel rispetto delle procedure previste e sopra menzionate. Il Bilancio rispetta il criterio della competenza, pertanto tutte le voci indicate nel Rendiconto Economico di Gestione sono di competenza dell'esercizio 2025, mentre nello Stato Patrimoniale (Patrimonio) sono indicate tutte le poste del patrimonio al 31 dicembre 2025 con l'introduzione dei conti di raccordo. Il Bilancio è redatto in euro. Tutte le spese sono riconducibili all'attività tipica istituzionale (non esistono attività commerciali).

Nella redazione del Bilancio abbiamo osservato inoltre i principi che seguono:

- comprensibilità, imparzialità, esposizione chiara,
- significatività,
- prudenza,
- prevalenza della sostanza sulla forma, comparabilità e coerenza,
- verificabilità dell'informazione,
- annualità.

6.5 Regime fiscale applicato

La Fondazione è iscritta nell'apposita sezione ETS del RUNTS. Le attività istituzionali non sono considerate commerciali, tali attività non sono pertanto riconducibili al reddito di impresa. Pertanto, l'IRES dovuta per l'anno 2025, pari a euro 54.191,00, è stata determinata sui Redditi Fondiari dell'Ente ricalcolati come previsto dalla normativa (art.6 DPR 601/73) e sui redditi derivanti da operazioni non inerenti l'attività principale (es. corrispettivi per pasti aziendali e rimborsi spese Servizi Territoriali).

⁶ (3)D.M.05/03/2020 I criteri applicati nella valutazione delle voci del bilancio

6.6 Le operazioni con parti correlate ⁷

La Fondazione non ha effettuato nell'anno 2025 operazioni con parti correlate. Si precisa peraltro che non vi sono persone o enti in grado di esercitare il controllo sull'Ente e la Provvidenza, a sua volta, non controlla società o enti né ha quote di partecipazione in imprese. Si evidenzia comunque tra le immobilizzazioni finanziarie la quota per l'adesione al Consorzio Cristal Società a responsabilità limitata Consortile di Busto Arsizio (Classificazione Ateco 2007 dell'attività prevalente pulizia generale non specializzata di edifici) di euro 102,00. La quota di partecipazione si sostanzia in una gestione "statico conservativa" del patrimonio. Non svolgiamo nel consorzio funzioni di coordinamento e direzione della società e non abbiamo alcuna influenza sulle scelte operative della società.

7. ANALISI DEL CONTO ECONOMICO⁸

Il punto relativo all'analisi del conto economico sarà discusso analizzando prima i Ricavi e poi i Costi, che saranno suddivisi per macro capitoli.

- Ricavi della gestione
- Costo di acquisto per materie prime, sussidiarie di consumo e di servizi
- Rimanenze di magazzino
- Per il Personale dipendente
- Ammortamenti
- Accantonamento per rischi
- Oneri diversi della gestione
- Proventi e oneri finanziari

7.1 Ricavi della Gestione

Il Consuntivo anno 2025 chiude con un totale di ricavi per euro 20.605.349,48.

Il Consuntivo anno 2024 chiude con un totale di ricavi per euro 20.373.726,63.

7.1.1 Rette RSA

Per quanto riguarda i ricavi principali relativi l'attività istituzionale di RSA, gli incassi per le rette sono passati da euro 10.745.400,99 del 2024 ad euro 10.698.134,85 del 2025. L'obiettivo è quello di mantenere la massima capacità ricettiva per tutto l'anno. Lieve diminuzione per lavori di ristrutturazione e ammodernamento delle camere.

7.1.2 Quote ingresso RSA (Quote Forfettarie dei servizi nel tempo)

I ricavi per Quote Forfettarie dei servizi nel tempo sono passati da euro 217.400,00 del 2024 ad euro 216.000,00 del 2025. In linea con l'anno precedente.

7 (16) D.M.05/03/2020 Le operazioni realizzate con parti correlate

8 (11) D.M.05/03/2020 Analisi delle principali componenti del rendiconto gestionale

7.1.3 Altri Ricavi e Proventi

Nella voce di "altri ricavi e proventi" sono indicate le rette del Centro Diurno Integrato che fanno la differenza rispetto all'anno precedente. Il servizio ha sempre mantenuto la saturazione dei posti disponibili e il lavoro fatto sui nuovi contratti ha permesso di assorbire i mancati ricavi da assenze.

7.1.4 Rimborsi per accreditamento regionale

La voce "Altri ricavi e proventi" risulta complessivamente in linea con l'esercizio precedente. Le variazioni rilevate sono riconducibili principalmente agli adeguamenti dei contributi regionali relativi ai servizi RSA, determinati dal sistema di classificazione SOSIA, che definisce il livello di complessità assistenziale degli Ospiti e il relativo contributo giornaliero, nonché dal riconoscimento delle ICA e dalla conferma della storicizzazione dei budget regionali.

7.1.5 Contributi regionali per il Servizio di RSA APERTA

L'RSA Aperta registra un aumento delle richieste. Le domande di attivazione fino ad oggi pervenute richiedono sia interventi socio sanitari che interventi più specialistici da parte di fisioterapisti ed educatori. Il budget riconosciuto da Regione Lombardia per l'anno 2025 è pari ad € 162.502,00 interamente utilizzato. Per quanto riguarda la RSA APERTA è bene evidenziare che abbiamo fatturato per un totale di euro 615.843,00. I maggiori ricavi andranno a coprire in parte l'ipoprodotto di tutti i servizi.

7.1.6 Diversi per attività connesse (Gestione Casa Albergo)

I ricavi per la gestione della Casa Albergo sono passati da euro 367.726,00 del 2024 ad euro 361.600,00 del 2025. Casa Albergo sempre in saturazione e con lista di attesa.

7.1.7 Proventi per attività connesse

I ricavi derivanti da proventi per attività connesse sono passati da euro 1.487.425,16 nel 2024 a euro 1.044.125,97 nel 2025, evidenziando una significativa riduzione.

Tra le voci di carattere rilevante e straordinario si segnalano le sopravvenienze attive per euro 337.211,70 e i proventi straordinari relativi a gestioni precedenti per euro 464.539,89.

Con riferimento alle sopravvenienze attive, si evidenziano in particolare:

- la chiusura del fondo arretrati contrattuali per euro 52.482,68;
- la chiusura parziale del Fondo per rischi e contenziosi per prescrizione di euro 120.480,00;
- l'abbuono di sanzioni e interessi relativi alla TARI 2018-2019, riconosciuto dal Comune, per euro 45.340,00;
- maggiori accantonamenti effettuati negli anni precedenti per la problematica TARI, per euro 73.637,00.

Per quanto riguarda i proventi straordinari da gestioni pregresse, si segnalano:

- l'extra budget per l'Unità Gestionale 1 (RSA) pari a euro 156.681,05;
- l'extra budget relativo alla RSA Aperta pari a euro 261.306,00.

Nell'ambito dei proventi per attività connesse si evidenziano inoltre le Offerte, pari a euro 42.617,55, e il contributo del cinque per mille, pari a euro 13.241,95.

In conformità a quanto previsto dal Decreto di Riforma n. 139/2015 (attuazione della Direttiva 2013/34/UE), le offerte e le donazioni monetarie dell'esercizio sono state correttamente classificate tra i ricavi della gestione caratteristica.

Segue prospetto riepilogativo delle contribuzioni e delle liberalità ricevute nel 2025

CONTRIBUTI REGIONALI - ATS INSUBRIA - € 8.333.632,34

ENTE	DESTINAZIONE USO	IMPORTO
ATS dell'Insubria - Regione Lombardia	Compartecipazione al costo delle prestazioni erogate per la parte non a carico del FSR (acconti 2025 e saldo ed extrabudget 2024) Unità Gestionale RSA UG1 (322000844)	€ 5.855.855,05
ATS dell'Insubria - Regione Lombardia	Compartecipazione al costo delle prestazioni erogate per la parte non a carico del FSR (acconti 2025 e saldo ed extrabudget 2024) Unità Gestionale RSA UG3 (322000712)	€ 1.187.436,15
ATS dell'Insubria - Regione Lombardia	Remunerazione a carico del FSR a seguito dell'erogazione delle prestazioni previste dalla D.G.R. n° X/7769/18 e s.m.i. a favore di cittadini residenti in Lombardia che ne risultino beneficiari a seguito valutazione (acconti 2025 e saldo ed extrabudget 2024) (Servizio di RSA APERTA)	€ 423.814,00
ATS dell'Insubria - Regione Lombardia	Compartecipazione al costo delle prestazioni erogate per la parte non a carico del FSR (acconti 2025 e saldo 2024) Unità Gestionale Centro Diurno UG4 (322004821)	€ 10.602,95
ATS dell'Insubria - Regione Lombardia	Remunerazione a carico del FSR per le prestazioni erogate (acconti 2025 e saldo 2024) UG5 Unità Gestionale HOSPICE CP-RES (322045268)	€ 625.530,87
ATS dell'Insubria - Regione Lombardia	C-DOM Cure Domiciliari - Contratto di scopo PNRR (acconti 2025 e saldo 2024) (322092175)	€ 92.597,80
ATS dell'Insubria - Regione Lombardia	RSA APERTA - Contratto di scopo PNRR (saldo 2024) (322000712)	€ 120.602,00
ATS dell'Insubria - Regione Lombardia	Contributi per Alta e Bassa intensità assistenziale	€ 17.193,52

RETTE A CARICO DI ENTI PUBBLICI - € 459.186,66

ENTE	DESTINAZIONE USO	IMPORTO
------	------------------	---------

Comune Busto Arsizio	Compartecipazione alla retta	€ 227.056,67
Comune Carnago	Compartecipazione alla retta	€ 3.414,89
Comune Cassano Magnago	Compartecipazione alla retta	€ 200,00
Comune Dairago	Compartecipazione alla retta	€ 11.397,90
Comune Fagnano Olona	Compartecipazione alla retta	€ 27.433,30
Comune Gorla Maggiore	Compartecipazione alla retta	€ 12.167,82
Comune Gorla Minore	Compartecipazione alla retta	€ 26.616,00
Comune Lonate Pozzolo	Compartecipazione alla retta	€ 8.250,00
Comune Malnate	Compartecipazione alla retta	€ 12.679,98
Comune Olgiate Olona	Compartecipazione alla retta	€ 28.664,70
Comune Rescaldina	Compartecipazione alla retta	€ 7.854,50
Comune Samarate	Compartecipazione alla retta	€ 3.050,00
Comune San Vittore Olona	Compartecipazione alla retta	€ 3.218,60
Comune Solbiate Olona	Compartecipazione alla retta	€ 16.709,30
Comune Somma Lombardo	Compartecipazione alla retta	€ 53.001,00
Comune Tradate	Compartecipazione alla retta	€ 17.472,00

CONTRIBUTI VARI RICEVUTI NELL'ANNO 2025 - € 55.138,73

ENTE	DESTINAZIONE USO	IMPORTO
Comune di Busto Arsizio (VA)	Progetto B.RE.A.T.H.E. GENERATIONS (Boost Regeneration And Therapy for an Healthy Environment) – FILI URBANI	€ 48.138,73

Fondazione Amplifon	Progetto "Rituali di cura"	€ 7.000,00
---------------------	----------------------------	------------

RACCOLTA FONDI, LIBERALITA' E DONAZIONI RICEVUTE NELL'ANNO 2025 - € 55.859,50

PROGETTO / DESTINAZIONE USO	ALTRI RIFERIMENTI	IMPORTO
Donazioni 5x1000 anno 2024	Elargizioni liberali con dichiarazione dei redditi dell'anno 2023	€ 13.241,95
Elargizioni liberali da provati ed aziende	Donazioni monetarie e varie ricevute nel 2025	€ 42.617,55

L'Ente nell'anno 2025 non ha organizzato campagne specifiche di raccolta fondi o campagne di sensibilizzazione effettuate occasionalmente di cui all'art. 79 comma 4 lettera a) del Dlgs 117/20179. Tutte le donazioni ricevute sono da considerarsi Erogazioni liberali derivanti da attività generica di digital marketing e di ricerca di potenziali donatori. ¹¹

7.2 Analisi dei Costi di acquisto per materie prime sussidiarie e di consumo e di servizi

Gli uffici hanno gestito gli approvvigionamenti necessari al funzionamento dei servizi dell'Ente, ricorrendo ove possibile a economie di scala.

Di seguito si analizzano i singoli capitoli di spesa.

AREA RSA

Altri presidi ed ausili per area sanitaria – Preventivo 2025 euro 50.000,00 – Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia un totale di costi pari a € 36.902,06.

Presidi per incontinenti – Preventivo 2025 euro 180.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia un totale di costi pari a € 180.000,00. Si precisa che il contratto in essere prevede una spesa massima di € 180.000,00, pertanto l'eccedenza sarà oggetto di compensazione tramite emissione di note di credito da parte del fornitore.

Materiale per igiene ospiti – Preventivo 2025 euro 50.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 ammonta a € 46.238,26. Il contratto in essere, rinnovato anche per il prossimo triennio, prevede un budget di spesa del valore di € 38.000,00, relativo ai principali prodotti per l'igiene personale degli ospiti (creme, salviettine, igienizzanti, ecc.) pertanto l'eccedenza sarà oggetto di compensazione tramite emissione di note di credito da parte del fornitore.

Materiale di consumo diverso non sanitario - euro 40.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi complessivi pari a € 54.885,83 a causa dell'aumento dei consumi, in particolare nelle aree comuni e nei servizi di accoglienza, e del rincaro dei materiali di uso quotidiano.

Servizi diversi per Ospiti – Preventivo 2025 anno 5.000,00 – Il consuntivo al 31/12/2025 ammonta a € 3.150,45.

9 (23) D.M.05/03/2020 Descrizione dell'attività di raccolta fondi rendicontata nella Sezione C del rendiconto gestionale

Prestazioni diagnostiche e specialistiche – Preventivo 2025 euro 15.000,00 – Il consuntivo al 31/12/2025 ammonta a € 10.783,60.

Consulenze varie sanitarie – Preventivo 2025 euro 5.000,00 – Il consuntivo al 31/12/2025 ammonta a € 8.344,60, l'importo è aumentato in quanto nell'organico è stata inserita la figura della nutrizionista.

Ossigeno – Preventivo 2025 euro 40.000,00 – Il consuntivo al 31/12/2025 ammonta a € 54.591,98. L'incremento del consumo di ossigeno è il riflesso di una maggiore complessità assistenziale e di un peggioramento del quadro clinico medio degli ospiti, talvolta associato a fattori gestionali e stagionali.

AREA FARMACIA

Medicinali – Preventivo 2025 euro 240.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi complessivi pari a € 266.274,54, superiori rispetto al budget assegnato per l'anno 2025. L'aumento è motivato dalla crescente complessità clinica degli ospiti assistiti, caratterizzata da un'elevata incidenza di pluripatologie croniche che comportano un incremento del numero di farmaci prescritti per ciascun paziente.

Materiale di medicazione – Preventivo 2025 euro 35.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi complessivi pari a € 36.337,49.

Materiale di consumo sanitario – Preventivo 2025 euro 25.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi complessivi pari a € 42.452,93. In questo capitolo di spesa rientrano gli acquisti di presidi e materiali sanitari non inclusi nelle voci relative a medicinali e medicazioni (quali, ad esempio, garze, cateteri, dispositivi monouso e altri materiali di consumo sanitario corrente). Tale aumento di spesa è dovuto all'ampliamento dell'attività assistenziale sia in ambito residenziale che domiciliare e al conseguente aumento del fabbisogno di dispositivi necessari per garantire prestazioni sanitarie adeguate, sicure e continuative.

Materiale di consumo per Armadio Farmaceutico – Preventivo 2025 euro 15.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi complessivi pari a € 10.579,67.

Altro materiale di consumo Farmacia – Preventivo 2025 euro 1.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 non ha evidenziato costi.

Consulenze e manutenzioni Farmacia – Preventivo 2025 euro 4.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi complessivi pari a € 6.761,85.

AREA I.C.T.

Acquisti diversi reparto ICT – Preventivo 2025 euro 3.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 1.662,28; l'importo è più contenuto del previsto in quanto alcune spese relative al progetto di Business Continuity sono state rinviate al 2026.

Contratti assistenza e manutenzione software - Preventivo 2025 euro 80.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi per € 77.157,08; i nuovi software adottati hanno mantenuto i costi previsti.

Contratti assistenza macchine ufficio - Preventivo 2025 euro 35.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 31.721,19; contenendo il costo a mezzo di risorse IT interne.

AREA ECONOMICA E FINANZIARIA

Acquisti diversi - Preventivo 2025 euro 7.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 6.215,08.

Cancelleria uffici e reparti - Preventivo 2025 euro 7.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 9.432,46. Lo scostamento è dovuto all'aumento di consumo di carta per fotocopie e materiale di cancelleria per alcuni reparti dove è stata rinnovata l'archiviazione dei documenti degli Ospiti (sostituzione di cartelle archivio usurate, raccoglitori e nuovo materiale di cancelleria) e dall'incremento dei Servizi Territoriali che seguono un numero sempre maggiore di utenti.

Cancelleria uffici e reparti (noleggio copie) - Preventivo 2025 euro 20.000,00. - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi per € 21.790,28. Nell'Istituto sono utilizzate 50 stampanti a noleggio che hanno prodotto nel 2025 n° 422.000 copie/stampe in diminuzione rispetto all'anno precedente (circa 458.000) grazie ad un programma di digitalizzazione dei documenti in aumento.

Abbonamenti e stampa tecnica - Preventivo 2025 euro 1.000,00 - Il consuntivo al 31/12/20/25 evidenzia costi per € 951,53.

Consulenze legali - Preventivo 2025 euro 60.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi per € 135.317,28. Nel corso del 2025 l'Istituto ha sostenuto costi legali superiori, in ragione di attività straordinarie connesse alla riorganizzazione interna, alla definizione degli assetti dirigenziali, alla gestione di contenziosi tributari e ai rapporti con la pubblica amministrazione, nonché allo sviluppo di progetti strategici e al percorso di trasformazione in Fondazione. I compensi risultano conformi al contratto in essere, che prevede la remunerazione delle attività extra su base oraria. Le spese sono pertanto da considerarsi straordinarie e funzionali alla tutela e allo sviluppo dell'Ente.

Consulenze varie Amministrative - Preventivo 2025 euro 5.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi per € 18.479,70. Lo scostamento è dovuto principalmente al compenso per le consulenze per la trasformazione in Fondazione.

Consulenze varie per progetto Housing Sociale - nessun costo preventivo in quanto progetto nato durante il 2025; si tratta delle consulenze per la creazione del piano economico e della manifestazione di interesse deposita presso il Comune di Busto Arsizio. Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi per € 59.945,92.

Consulenze Privacy/DPO - Preventivo 2025 euro 6.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 5.836,48.

Convenzione per mantenimento certificazioni UNI/ISO - Preventivo 2025 euro 7.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 10.370,00. Lo scostamento è dovuto alle spese per le consulenze per l'adeguamento e l'assessment tecnico per la conformità alla direttiva comunitaria NIS2.

Organismo di vigilanza 231 - Preventivo 2025 euro 20.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 21.693,54.

Spese di amministrazione generale - Preventivo 2025 euro 12.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 7.968,43. In diminuzione a quanto previsto in quanto la consulenza per il commercialista è stata spostata nella voce Consulenze varie amministrative.

Polizze assicurative su immobili - Preventivo 2025 euro 32.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 29.079,00. Comprende l'assicurazione incendio su fabbricati e l'assicurazione per l'appartamento ricevuto in donazione.

Polizze assicurative su autovetture e su autoveicoli trasporto ospiti - Preventivo 2025 euro 20.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 10.012,44. Abbiamo ottenuto condizioni migliori e ottimizzato le polizze.

Polizze assicurative varie - Preventivo 2025 euro 60.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 63.860,73. Lo scostamento è dovuto principalmente all'adeguamento della polizza RC in base al fatturato dell'anno precedente.

Interessi su mutuo - Preventivo 2025 euro 300,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 297,95. Il mutuo è stato estinto in data 31/07/2025.

Spese bancarie - Preventivo 2025 euro 5.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi per € 5.114,95, il l'aumento è dovuto alle operazioni tramite POS per gli incassi dagli ospiti, perseguendo le linee operative di eliminazione dei pagamenti tramite contanti.

Spese postali - Preventivo 2025 euro 2.500,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 3.046,74. Lo scostamento è dovuto al massivo invio nel mese di dicembre a tutti i soci del nuovo Statuto previsto per la trasformazione in Fondazione.

Sopravvenienze passive - Preventivo 2025 euro 5.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 37.896,73. Da segnalare principalmente l'addebito da parte del Comune di Busto Arsizio di alcuni permessi di costruire di diversi anni prima per una modifica alle interpretazioni di legge (circa € 19.000,00).

Oneri straordinari da esercizi precedenti - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 3.460,42. Importo che ATS ha richiesto a rimborso per i contributi PNRR C-DOM.

Risarcimenti ad ospiti - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 3.899,12. Rappresentano tutti i rimborsi effettuati agli ospiti per smarrimento e/o rottura di indumenti, protesi acustiche, occhiali, ecc. causati accidentalmente dal nostro personale.

Abbuoni e sconti passivi - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 49,07.

Contributi vari / quota associativa - Preventivo 2025 euro 8.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 6.300,00.

Imposte Comunali (IMU) - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 1.090,00. Si tratta dell'imposta per l'appartamento ricevuto in donazione.

Spese per progetto Fili Urbani - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 52.410,10.

Spese per progetto Se Potessi Raccontarti Che.... - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 11.209,98.

Spese per progetto nucleo Psicogeriatrico - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 56,97.

AREA SERVIZIO RELIGIOSO

Acquisti Religiosi – Preventivo 2025 euro 2.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 2.013,40; si tratta principalmente degli acquisti dei libretti per la Messa e degli addobbi floreali per la Chiesa.

Servizi Religiosi diversi – Preventivo 2025 euro 10.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per € 10.022,50; si tratta del compenso all'organiste per le S. Messe e della convenzione per il personale religioso con la Prov. S. Giovanna Antida delle Suore della Carità.

AREA TECNICA

Materiale di manutenzione (ELETTRICO) – Preventivo 2025 euro 10.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno per € 6.475,83. Si evidenzia un risparmio rispetto a quanto previsto, a mezzo dell'utilizzo di scorte già a magazzino. Gli acquisti aggiuntivi sono stati eseguiti con la finalità di garantire che la RSA possa gestire adeguatamente tutte le necessità quotidiane di manutenzione elettrica, assicurando la sicurezza e il comfort degli ospiti.

Materiale di manutenzione (IDRAULICO) – Preventivo 2025 euro 4.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno per € 5.087,98. Nel corso dell'anno si è fatto fronte alla necessità del materiale occorrente, riassumibile in tubi e raccordi, valvole e forniture per perdite, rubinetteria e prodotti, WC e relativi accessori, attrezzature per manutenzione. Questi acquisti sono stati eseguiti con la finalità di garantire la sicurezza e il benessere degli ospiti della RSA attraverso una manutenzione idraulica adeguata e tempestiva.

Materiale di manutenzione (TINTEGGIATURA) – Preventivo 2025 euro 5.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno per € 2.730,12. Si evidenzia un risparmio rispetto a quanto previsto, a mezzo dell'utilizzo di scorte già a magazzino. Si è proceduto a vari e capillari interventi di tinteggiatura a cura del personale interno, riqualificando anche i corridoi interrati oltre che reparti, uffici e zone comuni.

Materiale di manutenzione (FERRAMENTA) – Preventivo 2025 euro 2.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno per € 1.243,14. Si evidenzia un risparmio rispetto a quanto previsto, grazie all'utilizzo di scorte già a magazzino.

Materiale di manutenzione (EDILIZIA) – Preventivo 2025 euro 2.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno per € 1.228,96. Si evidenzia un risparmio rispetto a quanto previsto, grazie all'utilizzo di scorte già a magazzino. La presenza di due ex muratori in squadra tecnica ha permesso di ottimizzare ed internalizzare i piccoli interventi non specialistici di muratura e ripristino.

Energia elettrica – Preventivo 2025 euro 180.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno per € 154.718,30. Si evidenzia un risparmio rispetto a quanto previsto in sede di bilancio preventivo. Tale risultato è riconducibile principalmente alla stabilizzazione dei costi dell'energia elettrica rispetto ai picchi registrati negli esercizi precedenti, nonché a una gestione integrata dei sistemi di autoproduzione energetica presenti in struttura. Nel corso del 2025, l'impianto fotovoltaico ha garantito una produzione complessiva di 244,24 MWh di energia elettrica, nel periodo compreso tra il 01 gennaio e il 31 dicembre. Tale produzione ha contribuito alla copertura del fabbisogno energetico

dell'Ente, riducendo il ricorso all'acquisto di energia dalla rete e mitigando l'impatto delle oscillazioni del mercato elettrico. L'autoproduzione da fonte rinnovabile rappresenta inoltre un elemento strategico sotto il profilo ambientale, contribuendo alla riduzione delle emissioni e al miglioramento dell'impronta energetica complessiva della struttura. Parallelamente, l'Area Tecnica ha mantenuto regolarmente in funzione l'impianto di cogenerazione, che consente la produzione combinata di energia elettrica e acqua calda sanitaria mediante l'utilizzo di gas metano. Il sistema ha operato in modo efficiente e continuativo, raggiungendo complessivamente 58.690 ore di funzionamento dalla sua installazione. Il corretto esercizio dell'impianto ha permesso di ottimizzare il rendimento energetico complessivo, sfruttando in maniera integrata la produzione termica ed elettrica e generando un risparmio economico significativo rispetto all'approvvigionamento separato delle due fonti energetiche. Nel corso dell'esercizio sono stati inoltre installati nuovi impianti di condizionamento presso il locale parrucchieri, nei soggiorni e nelle sale mediche dei reparti, con l'obiettivo di migliorare il comfort ambientale e garantire condizioni termigrometriche adeguate agli ospiti e agli operatori, in particolare durante la stagione estiva. Tali interventi hanno determinato un incremento dei consumi energetici complessivi, in considerazione del maggiore utilizzo di apparecchiature elettriche dedicate alla climatizzazione. Nonostante l'ampliamento della dotazione impiantistica e il conseguente aumento dei fabbisogni elettrici interni, l'integrazione tra produzione fotovoltaica, cogenerazione e gestione ottimizzata dei carichi energetici ha consentito di contenere il volume di energia acquistata dalla rete. Come evidenziato nella tabella sotto riportata, nel 2025 è stato raggiunto l'importante traguardo di un acquisto di energia elettrica inferiore ai 500.000 kWh, risultato particolarmente significativo alla luce dell'incremento delle utenze elettriche installate nel corso dell'anno. Il dato consuntivo conferma, pertanto, l'efficacia delle strategie di efficientamento energetico adottate dall'Istituto nel corso degli anni, evidenziando una gestione attenta e strutturata delle risorse, capace di coniugare miglioramento dei servizi, sostenibilità ambientale e controllo della spesa.

RIEPILOGO IMPORTI E CONSUMI PER ENERGIA ELETTRICA

Mese	2021	2022	2023	2024	2025
Gennaio	€ 18.455,50 KWh 93.882	€ 5.047,93 KWh 11.006	€ 10.264,41 KWh 27.385	€ 9.009,78 KWh 29.901	€ 5.480,09 KWh 12.502
Febbraio	€ 16.330,50 KWh 85.060	€ 4.331,13 KWh 8.442	€ 7.612,94 KWh 19.296	€ 6.091,78 KWh 18.273	€ 3.797,94 KWh 8.142
Marzo	€ 12.803,50 KWh 64.137	€ 3.824,44 KWh 6.507	€ 3.708,00 KWh 11.642	€ 19.468,41 KWh 76.516	€ 7.407,81 KWh 20.219
Aprile	€ 10.371,00 KWh 47.571	€ 5.442,44 KWh 11.816	€ 5.222,04 KWh 14.625	€ 14.506,46 KWh 55.286	€ 3.419,44 KWh 7.791
Maggio	€ 11.920,00 KWh 17.359	€ 14.094,94 KWh 35.742	€ 6.491,28 KWh 19.782	€ 4.832,99 KWh 12.672	€ 9.011,24 KWh 29.432
Giugno	€ 18.798,50 KWh 78.933	€ 55.302,94 KWh 134.848	€ 21.274,28 KWh 85.100	€ 11.967,49 KWh 41.422	€ 30.478,69 KWh 109.960
Luglio	€ 25.309,50	€ 114.113,44	€ 31.832,28	€ 12.376,99	€ 35.297,24

	KWh 114.176	KWh 181.424	KWh 124.321	KWh 40.161	KWh 123.488
Agosto	€ 24.134,50 KWh 102.878	€ 125.863,94 KWh 166.584	€ 30.421,78 KWh 117.381	€ 12.262,50 KWh 39.879	€ 25.604,24 KWh 88.873
Settembre	€ 16.286,00 KWh 53.658	€ 55.403,44 KWh 89.376	€ 16.140,29 KWh 57.383	€ 16.025,99 KWh 52.427	€ 9.254,64 KWh 27.355
Ottobre	€ 6.974,50 KWh 17.010	€ 11.562,44 KWh 33.324	€ 12.987,78 KWh 41.718	€ 38.023,09 KWh 128.062	€ 4.139,44 KWh 10.878
Novembre	€ 9.711,50 KWh 22.743	€ 7.236,44 KWh 17.173	€ 14.182,28 KWh 48.840	€ 3.339,14 KWh 6.308	€ 5.728,14 KWh 16.287
Dicembre	€ 5.898,00 KWh 11.483	€ 8.872,44 KWh 17.034	€ 21.745,07 KWh 85.749	€ 4.412,09 KWh 10.171	€ 15.099,39 KWh 45.053
Totali	€ 176.993,00(*) KWh 708.890	€ 411.975,41(*) KWh 713.276	€ 181.882,43(*) KWh 653.222	€ 152.316,71(*) KWh 511.078	€ 154.718,30 (*) KWh 499.980

(*) gli importi sono comprensivi, oltre che delle fatture relative ai consumi, anche delle spese accessorie per la gestione del cogeneratore e le imposte relative.

Acqua – Preventivo 2025 euro 100.000,00 - Il consuntivo al 31/12/25 presenta un totale di costi nell'anno per € 132.929,79. In linea con varie direttive di settore la società Alfa S.r.l. (unico gestore tariffe Arera) ha rivisto in aumento le tariffe a tutti gli utenti. Dato che, i posti letti risultano essere tutti occupati, così come gli utenti del centro diurno, Casa Albergo e Hospice con alta saturazione. Grazie ai depuratori presenti nei reparti a cura del servizio di ristorazione, si è eliminato l'acquisto di acqua in bottiglie, in favore di quella trattata. L'incremento dei consumi idrici risulta coerente con la natura e l'evoluzione dell'attività socio-sanitaria svolta, caratterizzata da un'elevata intensità assistenziale e dall'applicazione di protocolli igienico-sanitari sempre più rigorosi. A differenza dei consumi domestici ordinari, la gestione di una Residenza Sanitaria Assistenziale comporta un utilizzo dell'acqua strutturalmente superiore e continuativo, riconducibile non solo ai fabbisogni individuali degli ospiti, ma anche a tutte le attività complementari necessarie a garantire sicurezza clinica, prevenzione sanitaria e qualità del servizio. In particolare, l'aumento dei consumi è correlato alla maggiore frequenza delle operazioni di igiene personale assistita (bagni completi, docce programmate, lavaggi parziali quotidiani). Parallelamente, l'adozione di programmi di prevenzione sanitaria mirati – quali protocolli di corretta idratazione per la prevenzione di disidratazione, infezioni delle vie urinarie e complicanze renali – comporta un incremento del consumo diretto di acqua potabile e del conseguente utilizzo nei servizi correlati. Un elemento di particolare rilevanza è rappresentato dall'impiego di acqua depurata nei reparti, ottenuta mediante sistemi di trattamento e filtrazione installati internamente alla struttura a cura del servizio di ristorazione. Tale acqua viene utilizzata sia per il consumo diretto degli ospiti e del personale. L'adozione di erogatori e impianti di depurazione comporta inevitabilmente un incremento dei volumi contabilizzati, poiché si è eliminato il consumo di acqua in bottiglia. Anche il servizio di ristorazione collettiva – che prevede la preparazione di più pasti giornalieri – comporta consumi idrici rilevanti per lavaggio alimenti, stoviglie, utensili e superfici di lavoro, nel rispetto delle normative igienico-sanitarie vigenti (HACCP). A ciò si

aggiungono le operazioni quotidiane di pulizia e sanificazione di camere, servizi igienici, corridoi e spazi comuni ad alta frequentazione, attività che in ambito sociosanitario richiedono standard più elevati rispetto a contesti residenziali ordinari.

Contatore	2022	2023	2024	2025
226721	Mc 9.000	Mc 9.800	Mc 12.100	Mc 15.507
9317921	Mc 28.700	Mc 30.700	Mc 31.000	Mc 47.004
Totale consumo	Mc 37.700	Mc 40.500	Mc 43.100	Mc 62.511
Totale spesa	€ 72.785,84	€ 83.365,31	€ 100.182,06	€ 132.929,79

Acqua uso antincendio – Preventivo 2025 euro 1.000,00 - Il consuntivo al 31/12/25 presenta un totale di costi nell'anno per € 651,74. I consumi per questo capitolo di spesa sono limitati al mantenimento dei contatori ed ai consumi derivanti dalle prove dell'impianto.

Gas metano uso cucina – Preventivo 2025 euro 7.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia un totale dei costi sostenuti nell'anno pari a € 6.435,80. Lo scostamento positivo è riconducibile principalmente alla contenuta oscillazione del prezzo della componente variabile del gas metano nel corso dell'anno, che non ha registrato incrementi significativi rispetto alle stime prudenziali adottate in fase previsionale. Tale stabilità del mercato energetico ha consentito di mantenere sotto controllo la spesa complessiva, evitando gli impatti negativi legati a eventuali rialzi tariffari. Un ulteriore elemento determinante è rappresentato dalla progressiva sostituzione dei macchinari precedentemente alimentati a gas con nuove apparecchiature ad alimentazione elettrica, caratterizzate da maggiore efficienza energetica e migliori prestazioni operative. Questo processo di ammodernamento tecnologico, avviato nell'ottica di una razionalizzazione dei consumi e di una riduzione dell'esposizione alla volatilità dei combustibili fossili, ha contribuito a ridurre il fabbisogno complessivo di gas metano, incidendo positivamente sul contenimento dei costi. La transizione verso sistemi elettrici, oltre a garantire una maggiore stabilità nella programmazione della spesa, consente una gestione più efficiente dei carichi energetici e, in prospettiva, un miglior allineamento alle politiche di sostenibilità ambientale e di riduzione delle emissioni. Pertanto, il risultato economico registrato al 31/12/2025 non è da considerarsi meramente contingente, ma rappresenta l'effetto di una strategia gestionale orientata all'efficientamento degli impianti e alla progressiva ottimizzazione delle risorse energetiche disponibili.

Gas metano uso riscaldamento – Preventivo 2025 euro 300.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia un totale dei costi sostenuti nell'anno pari a € 316.821,20. Nell'ambito di tale importo, la componente relativa al gas metano per uso riscaldamento, rispetto ai picchi registrati negli anni precedenti, risulta progressivamente rientrata in un quadro di maggiore stabilità, pur permanendo una struttura tariffaria a prezzo variabile. Il contratto di fornitura attualmente in essere, con scadenza fissata al 31/10/2026 (inizio del prossimo anno termico), prevede infatti un corrispettivo indicizzato al parametro PSV (Punto di Scambio Virtuale), il cui valore è definito e regolamentato dall'autorità nazionale di riferimento. Tale meccanismo espone la struttura alle oscillazioni del mercato all'ingrosso del gas naturale, rendendo la spesa energetica dipendente dall'andamento dell'indice nel corso dell'anno.

Nel 2025 l'andamento del PSV ha mostrato una dinamica decrescente rispetto ai valori iniziali: si è registrato un avvio d'anno su livelli elevati, superiori a 0,50 €/Smc nei mesi di gennaio e febbraio, seguito da una progressiva riduzione delle quotazioni. Già nel mese di marzo si è osservato un calo nell'ordine del 20% (attestandosi intorno a 0,45 €/Smc), ulteriormente consolidato nel mese di aprile con una diminuzione aggiuntiva dell'8,1%. Nel secondo semestre l'indice si è stabilizzato su valori mediamente compresi tra 0,35 e 0,37 €/Smc, confermando una fase di consolidamento e riducendo l'impatto economico complessivo della fornitura rispetto alle previsioni formulate in uno scenario di maggiore volatilità. Un elemento strutturale di rilievo nella gestione energetica della RSA è rappresentato dalla presenza del cogeneratore, attualmente regolarmente in funzione, che consente la produzione combinata di energia termica (acqua calda sanitaria e supporto al riscaldamento) ed energia elettrica. Tale sistema permette un miglior rendimento complessivo del combustibile impiegato, ottimizzando il rapporto tra energia primaria utilizzata ed energia utile prodotta, con conseguente contenimento dei costi energetici unitari. L'autoproduzione di energia elettrica, inoltre, contribuisce a ridurre il prelievo dalla rete e a mitigare l'incidenza delle tariffe elettriche, generando un effetto compensativo sulla spesa complessiva per utilities. Si evidenzia inoltre che per l'anno 2025 la struttura ha operato a pieno regime: tutti i posti letto occupati senza reparti o porzioni di edificio non utilizzate o escluse dal riscaldamento. Pertanto, non sono presenti margini di riduzione dei consumi termici derivanti da una parziale chiusura degli spazi. Alla luce di tali elementi, l'andamento della spesa per gas metano nel 2025 può essere ricondotto a una combinazione di fattori: progressiva normalizzazione del mercato rispetto ai livelli straordinari degli anni precedenti, funzionamento efficiente del sistema di cogenerazione e piena saturazione della capacità ricettiva della struttura. Il risultato consuntivo si colloca pertanto in un quadro di gestione energetica controllata e coerente con le condizioni operative.

RIEPILOGO IMPORTI PER GAS METANO

Mese	2021	2022	2023	2024	2025
Gennaio	€ 25.690,00 Mc 60.281	€ 67.585,27 Mc 58.973	€ 64.834,50 Mc 59.323	€ 49.896,50 Mc 61.145	€ 65.616,45 Mc 62.582
Febbraio	€ 19.390,00 Mc 47.222	€ 80.805,16 Mc 49.469	€ 48.546,50 Mc 49.691	€ 36.218,50 Mc 48.560	€ 57.507,90 Mc 53.847
Marzo	€ 20.100,00 Mc 51.073	€ 70.451,40 Mc 48.731	€ 36.639,50 Mc 41.000	€ 25.937,50 Mc 34.802	€ 38.608,25 Mc 42.499
Aprile	€ 19.358,50 Mc 46.119	€ 54.236,77 Mc 38.030	€ 32.371,39 Mc 37.592	€ 19.449,00 Mc 25.773	€ 22.888,45 Mc 28.669
Maggio	€ 12.490,00 Mc 32.521	€ 28.208,02 Mc 19.162	€ 15.909,45 Mc 25.915	€ 22.101,00 Mc 28.661	€ 10.164,25 Mc 12.822
Giugno	€ 5.180,50 Mc 13.479	€ 10.705,25 Mc 7.264	€ 8.666,68 Mc 13.352	€ 10.407,50 Mc 13.257	€ 5.324,55 Mc 6.809
Luglio	€ 5.595,00 Mc 11.179	€ 12.388,49 Mc 7.196	€ 5.017,50 Mc 7.897	€ 9.208,00 Mc 12.018	€ 6.308,85 Mc 8.488
Agosto	€ 6.708,50 Mc 13.487	€ 12.607,41 Mc 7.324	€ 6.958,00 Mc 10.377	€ 11.101,50 Mc 13.279	€ 10.979,10 Mc 15.001

Settembre	€ 7.069,00 Mc 14.284	€ 12.085,43 Mc 11.152	€ 8.525,50 Mc 12.317	€ 12.157,50 Mc 14.928	€ 12.034,61 Mc 16.697
Ottobre	€ 22.792,00 Mc 34.870	€ 26.000,99 Mc 20.782	€ 17.903,00 Mc 21.962	€ 24.014,70 Mc 28.149	€ 23.826,24 Mc 33.058
Novembre	€ 29.246,00 Mc 44.695	€ 61.243,49 Mc 43.530	€ 33.773,50 Mc 42.929	€ 44.912,25 Mc 48.347	€ 30.324,45 Mc 97.016
Dicembre	€ 40.184,50 Mc 61.457	€ 96.183,00 Mc 60.080	€ 35.040,50 Mc 48.714	€ 57.745,25 Mc 60.501	€ 33.238,10 Mc 51.620
Totale	€ 99.291,50 Mc 430.667	€ 222.600,91 Mc 371.693	€ 112.280,02 Mc 371.069	€ 122.129,20 Mc 389.420	€ 105.801,30 Mc 429.108

Contratti assistenza e manutenzione impianti – Preventivo 2025 euro 160.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia un totale dei costi sostenuti nell'anno pari a € 159.056,44, importo in linea con quanto previsto in sede di bilancio preventivo. Le risorse economiche impiegate sono state destinate a garantire la piena efficienza e affidabilità degli impianti tecnologici e delle infrastrutture a servizio della struttura (impianti termici, elettrici normali e speciali, idrico-sanitari, sistemi di climatizzazione, impianti gas medicale, impianti antincendio, ecc.), con l'obiettivo primario di assicurare condizioni di sicurezza, continuità operativa e comfort ambientale adeguate alla tipologia di utenza accolta. In una struttura sociosanitaria, infatti, il corretto funzionamento degli impianti non rappresenta soltanto un requisito tecnico, ma un elemento essenziale per la tutela della salute e del benessere degli ospiti, molti dei quali in condizioni di fragilità e non autosufficienza. Le attività svolte hanno incluso sia interventi di manutenzione ordinaria programmata, finalizzati alla prevenzione di guasti e al mantenimento delle prestazioni nel tempo, sia interventi di manutenzione correttiva, necessari a ripristinare tempestivamente eventuali anomalie o malfunzionamenti. Particolare attenzione è stata posta alla riduzione dei tempi di inattività degli impianti (downtime), attraverso una pianificazione preventiva degli interventi e un coordinamento efficace con i fornitori incaricati, così da minimizzare eventuali disservizi e garantire la continuità delle attività assistenziali. Un ulteriore obiettivo che afferisce al responsabile della sicurezza ma con costi che rientrano in questo capitolo, è stato il pieno rispetto delle normative vigenti in materia di sicurezza, prevenzione incendi e tutela della salute nei luoghi di lavoro. Gli interventi manutentivi hanno pertanto contribuito, per quanto di competenza, ad assicurare la conformità legislativa della struttura, riducendo il rischio di non conformità, sanzioni o criticità in sede di verifica da parte degli enti competenti. Sotto il profilo qualitativo, le azioni intraprese hanno consentito di migliorare l'affidabilità complessiva degli impianti e la qualità del servizio offerto agli utenti, garantendo ambienti confortevoli, adeguatamente climatizzati e sicuri, nonché la costante disponibilità delle dotazioni tecnologiche necessarie all'attività assistenziale. La manutenzione, in tale contesto, si configura non come mera voce di costo, bensì come investimento funzionale alla salvaguardia del patrimonio immobiliare e impiantistico dell'Ente e alla sostenibilità gestionale nel medio-lungo periodo.

Contratti assistenza e manutenzione impianti cucina – Preventivo 2025 euro 15.000,00 - Il consuntivo al 31/12/25 presenta un totale di costi nell'anno per € 16.994,73. La spesa è stata suscettibile ad oscillazioni non prevedibili in quanto vi sono ancora vari macchinari non recenti e soggetti ad un forte utilizzo quotidiano. Viene effettuata una corretta manutenzione con vigilanza sul posto a cura del responsabile di ristorazione, di tutti gli impianti e delle attrezzature ad uso cucina, con l'esecuzione delle visite programmate e degli interventi a chiamata correttivi per la risoluzione di malfunzionamenti o fermo macchina.

Manutenzione ordinaria immobili – Preventivo 2025 euro 70.000,00 - Il consuntivo 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno per euro 86.754,42. I costi sono riferiti prevalentemente ad interventi di manutenzione e riqualificazione del patrimonio immobiliare dell'Ente. Nel corso dell'anno si è proseguito con determinazione nel programma di riqualificazione degli spazi di degenza, con particolare riferimento ai reparti 5° e 6° del Padiglione Papa Giovanni XXIII, oggetto di completa tinteggiatura e interventi di ripristino delle superfici murarie. Tali opere si inseriscono in un più ampio percorso di miglioramento degli ambienti assistenziali, finalizzato a garantire condizioni di decoro, salubrità e comfort adeguate alla tipologia di utenza ospitata. L'intervento di tinteggiatura non ha avuto una mera finalità estetica, ma ha contribuito anche al mantenimento delle superfici in condizioni igieniche ottimali, favorendo una più agevole pulizia e sanificazione degli ambienti, in linea con gli standard richiesti in ambito sociosanitario. La riqualificazione dei reparti rappresenta pertanto un investimento volto a migliorare la qualità percepita degli spazi, con ricadute positive sul benessere psicofisico degli ospiti e sull'ambiente di lavoro del personale. Parallelamente, nel corso dell'esercizio sono stati eseguiti numerosi interventi puntuali e diffusi di manutenzione ordinaria e straordinaria sugli stabili, con l'obiettivo di preservarne l'integrità strutturale e funzionale. In particolare, si è proceduto con opere da serramentista e fabbro (riparazione e regolazione di infissi, sostituzione di componenti usurate, interventi su porte tagliafuoco e sistemi di chiusura), lavori edili di ripristino murature e intonaci, interventi su pavimentazioni danneggiate o usurate, nonché manutenzioni su rivestimenti e superfici interne. Sono state inoltre effettuate attività di pulizia e mantenimento delle condotte fognarie, interventi essenziali per garantire il corretto deflusso delle acque reflue e prevenire criticità igienico-sanitarie o disservizi. Tali operazioni, pur spesso non immediatamente visibili, rivestono un ruolo fondamentale nella gestione di una struttura complessa e ad alta intensità di utilizzo quale una RSA. Completano il quadro ulteriori opere di tinteggiatura localizzate e interventi di manutenzione accessoria, necessari per rispondere tempestivamente alle esigenze che emergono nel corso della gestione ordinaria di edifici ampi e costantemente utilizzati. L'insieme di tali attività testimonia un approccio gestionale orientato alla manutenzione preventiva e conservativa del patrimonio immobiliare, con l'obiettivo di ridurre il rischio di interventi straordinari più onerosi nel medio-lungo periodo. Nel complesso, la spesa sostenuta nel 2025 si configura come un investimento mirato alla tutela e valorizzazione degli immobili dell'Istituto, alla continuità operativa della struttura e al mantenimento di standard qualitativi adeguati agli obblighi normativi e alle aspettative degli ospiti e dei loro familiari.

Manutenzione ordinaria impianti – Preventivo 2025 euro 90.000,00 - Il consuntivo 31/12/25 presenta un totale di costi nell'anno per euro 77.391,26. Tali costi sono riferiti alle attività di manutenzione ordinaria degli impianti tecnologici a servizio dell'Ente. Tali interventi si rendono indispensabili in considerazione della complessità impiantistica della struttura e della necessità di garantire continuità operativa, sicurezza e conformità normativa in un contesto sociosanitario ad elevata intensità assistenziale, anche in relazione a quanto afferente al Responsabile della Sicurezza. Nel corso dell'anno sono state regolarmente eseguite tutte le manutenzioni programmate sugli impianti idraulici, al fine di assicurare la corretta distribuzione dell'acqua sanitaria e il mantenimento delle condizioni igieniche richieste, prevenendo perdite, malfunzionamenti o fenomeni di deterioramento delle reti. Analoga attenzione è stata riservata alle cucine di reparto e alle relative dotazioni impiantistiche, con interventi finalizzati a garantire efficienza operativa, sicurezza e rispetto delle normative igienico-sanitarie. Per quanto concerne gli impianti elettrici, le attività hanno riguardato sia i sistemi ordinari sia quelli cosiddetti "speciali", che rivestono un ruolo essenziale nel funzionamento della struttura. In particolare, sono stati oggetto di verifica e manutenzione l'impianto antincendio, i sistemi di chiamata infermiere, i dispositivi di allarme e segnalazione, nonché le componenti di domotica e controllo accessi. Tali sistemi, oltre a dover essere costantemente efficienti, sono soggetti a controlli periodici e registrazioni obbligatorie ai sensi della normativa vigente, con l'obiettivo di garantire la massima sicurezza per ospiti e operatori. Particolare rilevanza assume inoltre la manutenzione degli impianti di gas medicali, fondamentali per l'erogazione in sicurezza di ossigeno e altri gas terapeutici nei reparti di degenza. Le attività eseguite hanno incluso verifiche funzionali, controlli delle linee di distribuzione, delle prese e dei sistemi di sicurezza, al fine di assicurare la piena affidabilità del servizio e la conformità agli standard tecnici richiesti in ambito sanitario. Sono state altresì regolarmente effettuate le manutenzioni sugli impianti di riscaldamento, raffrescamento e trattamento aria, comprensive di controlli su caldaie, gruppi frigoriferi, unità di trattamento aria e sistemi di regolazione. Tali interventi risultano essenziali per mantenere adeguate condizioni termo-igrometriche negli ambienti di degenza e negli spazi comuni, a tutela del comfort e della salute degli ospiti, nonché per garantire un funzionamento energeticamente efficiente degli impianti. Nel complesso, la spesa sostenuta nel 2025 si configura come investimento necessario alla conservazione e all'efficienza del patrimonio impiantistico dell'Ente. La corretta esecuzione delle manutenzioni ordinarie, pianificate secondo scadenziari tecnici e obblighi normativi, consente di ridurre il rischio di guasti improvvisi, contenere i costi straordinari e assicurare la continuità dei servizi assistenziali. L'importo consuntivato risulta pertanto coerente con la dimensione e la complessità della struttura e con gli standard qualitativi richiesti per una RSA operante a pieno regime.

Manutenzione ascensori – Preventivo 2025 euro 40.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno per € 36.323,95. Durante l'anno è stato garantito il corretto funzionamento e la sicurezza degli ascensori nell'Istituto comprendendo gli importi fissi dei contratti di assistenza eventuali interventi manutentivi non programmabili e non compresi nei contratti. Sono state effettuate operazioni di: manutenzione ordinaria, controlli periodici (mensili/trimestrali), lubrificazione e sostituzione di parti

usurate, verifica delle funzionalità di sicurezza, reperibilità in caso di chiamate urgenti e persone intrappolate, riparazioni non programmate, E' stato necessario procedere anche alla sostituzione di componenti fondamentali per il buon funzionamento di alcuni impianti, in relazione a guasti o danneggiamenti nell'utilizzo (motori porte, pulsantiere, ecc.) ed upgrade tecnologici (es. sistemi di emergenza).

Manutenzione giardini – Preventivo 2025 euro 20.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno per € 24.397,16. Il costo è superiore rispetto a quanto preventiva in quanto, oltre alla normale manutenzione dei giardini, regolata da apposito contratto a costo invariato dal 2015, è stato richiesto di procedere con vari interventi di miglioramenti degli spazi, eventuali ripiantumazioni, potature eventualmente necessarie, urgenze, interventi aggiuntivi o di ripristino anche sull'impianto di irrigazione. Più in particolare, si è proceduto all'abbattimento di varie essenze in relazione all'ampliamento del Salone Bertolina ed alla completa riqualificazione dell'area antistante le camere ardenti, nell'ottica di un maggiore decoro e pulizia dello spazio, anche in relazione alla particolare destinazione del luogo di raccoglimento.

Manutenzione apparecchiature tecnico economali e arredi – Preventivo 2025 euro 30.000,00 - Il consuntivo al 31/12/25 presenta un totale di costi nell'anno per € 37.361,48. Il costo è superiore rispetto a quanto previsto in quanto, nel corso dell'anno, sono stati eseguiti interventi di riparazione su materassi con motore antidecubito e motori di letti elettrici e su apparecchi solleva persone, centraline e batterie solleva persone, telecomandi letti e solleva persone, cavi di alimentazione letti elettrici e solleva persone, tutto in stretta collaborazione con l'area fisioterapica che gestisce gli ausili e le apparecchiature. Nel corso degli anni, al fine di perseguire un miglioramento della qualità di vita ed assistenza degli Ospiti, sono aumentati notevolmente i letti elettrici ed i materassi antidecubito, per i quali è necessario eseguire controlli ed eventuali riparazioni a volte anche onerose. Secondo quanto previsto dalla vigente normativa e come richiesto dagli organi ispettivi in fase di verifica, è necessario eseguire la verifica delle apparecchiature elettromedicali, che nel corso degli anni sono moltiplicante in numero e tipologia, al fine di garantire agli Ospiti assistenza migliore e più professionale.

Igiene e sicurezza (ex servizi diversi per la gestione tecnica) – Preventivo 2025 euro 40.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno per € 41.586,17. Nel corso dell'anno sono stati eseguiti tutti gli interventi di controllo collegati al contenimento ed al monitoraggio di insetti e simile, le prove e le sanificazioni anti-legionella, mantenendo in funzione le apposite pompe. Per quanto riguarda la presenza del batterio della legionella, al fine di alzare e mantenere costante il "livello di guardia", si sono eseguiti i campionamenti di controllo, con prove quadrimestrali, con relativa sanificazione generale dell'impianto quando necessario. Oltre a questo, anche il ritiro di materiale vario a formulario AGESP, acquisto di materiale e prodotti correlati.

Consulenze varie Tecniche – Preventivo 2025 euro 15.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno per € 7.050,85. Durante l'anno sono state eseguite diverse consulenze legate alle dichiarazioni per impianto di cogenerazione e fotovoltaico, approfondimenti legati alle variazioni

catastali ed è iniziata collaborazione con arch. Enrica Calloni a supporto delle numerose attività dell'Ufficio Tecnico, con particolare attenzione e riguardo agli studi architettonici finalizzati alla gestione dell'Housing Sociale del Comune di Busto Arsizio in relazione alla riqualificazione dell'area Borri.

Spese telefoniche e internet – Preventivo 2025 euro 35.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno per € 43.790,19. Sono stati mantenuti ed implementati i telefoni cellulari in dotazione agli addetti dei servizi territoriali e per gli altri servizi interni dell'Istituto, come da varia richiesta di necessità avanzata all'ufficio ITC da parte dei vari responsabili. È stato mantenuto il servizio di telefonia fissa e di connessione rete dati in essere per l'istituto e dei dispositivi mobili (telefoni e tablet) per servizi territoriali ed interni, con apposite ulteriori garanzie di continuità in caso di problemi su una delle reti.

Spese gestione parcheggio – Preventivo 2025 euro 5.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno per € 479,15. Il costo comprende il mantenimento utenze, verifica funzionamento sbarre, eventuali interventi correttivi e potature. Si fa presente che ai dipendenti che ne fanno uso viene trattenuto in busta paga un contributo mensile di euro 5,00 mensile che ha portato a introitare nell'anno oltre 10.000,00 euro (Rimborsi spese gestione parcheggio).

Servizio comunale smaltimento rifiuti – Preventivo 2025 euro 200.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno per € 205.187,15. Il costo sostenuto è in linea con la previsione, derivante dalle ultime variazioni di conteggi a seguito degli accertamenti ricevuti dal Comune di Busto Arsizio, in relazione al pagamento della TARIP.

Servizio smaltimento rifiuti speciali – Preventivo 2025 euro 15.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno per € 7.421,14. Il costo è sensibilmente inferiore rispetto a quanto previsto grazie ad una produzione contenuta di rifiuti. Si sono mantenuti costanti i ritiri, pari a due alla settimana, in modo da non superare i 5 giorni di permanenza del rifiuto speciale nello spazio di stoccaggio. Il servizio è stato eseguito con tasso di saturazione reparti prossimo al 100 %.

AREA COMUNICAZIONE E MARKETING

Funzione Comunicazione e Raccolta Fondi- Relazione attività 2025. Nel corso del 2025 la funzione Comunicazione e Raccolta Fondi ha svolto le attività di seguito sintetizzate.

Comunicazione istituzionale

Nel corso dell'anno è stato rafforzato il presidio della comunicazione istituzionale, con un lavoro orientato alla costruzione di un'identità comunicativa più definita e coerente. L'attività si è sviluppata attraverso la produzione e revisione di materiali informativi applicando attenzione alla qualità dei contenuti, alla chiarezza del linguaggio e alla coerenza tra i diversi strumenti e contesti comunicativi. In questa sezione, segnaliamo la scrittura e realizzazione del Bilancio Sociale 2024, documento obbligatorio che illustra le attività svolte durante l'anno in oggetto da ogni servizio e funzione della struttura indicandone anche l'impatto sociale.

Ufficio stampa e relazioni con i media

Nel corso del 2025 sono stati consolidati i rapporti con gli organi di informazione locali.

Nel corso dell'anno sono state realizzate le seguenti attività:

- organizzazione e gestione di n. 2 conferenze stampa;
- ottobre 2025: presentazione del volume di storie "Se potessi raccontarti che...";
- novembre 2025: presentazione della nuova immagine dell'Istituto;
- supporto alla comunicazione stampa del progetto "Fili Urbani – Argento in Forma", con l'organizzazione di n. 2 conferenze stampa (febbraio e settembre 2025);
- progettazione e realizzazione di un ciclo di n. 4 uscite tematiche su Il Bustese (settembre 2025);
- pubblicazione di n. 2 uscite dedicate ai Servizi Territoriali per "Rete 55";
- copertura e valorizzazione mediatica delle principali iniziative dell'Ente, tra cui:
- nomina dei nuovi organi statutari (maggio 2025);
- arrivo dei medici paraguaiani (giugno 2025);
- Festa del Ringraziamento (settembre 2025);
- visita istituzionale del Presidente della Regione Lombardia Attilio Fontana;
- celebrazione del centenario di Ginetto Grilli (dicembre 2025);
- Festa di Natale (dicembre 2025).

Comunicazione eventi e iniziative

La funzione comunicazione ha svolto un ruolo continuativo di supporto alla progettazione, organizzazione e valorizzazione degli eventi e delle iniziative promosse dall'Ente. L'attività ha riguardato la definizione dei contenuti comunicativi, la predisposizione dei materiali (inviti, testi, presentazioni) e l'accompagnamento delle diverse fasi degli eventi, contribuendo a renderli chiari, accessibili e coerenti con l'identità istituzionale.

Tra le principali iniziative supportate:

- eventi istituzionali e momenti comunitari, tra cui la Festa del Ringraziamento, la Festa di Natale e le principali ricorrenze interne dell'Istituto;
- iniziative culturali e aggregative, tra cui "Maggio di musica e parole" (maggio 2025), le Olimpiadi RSA (giugno 2025) e "I nipoti di Babbo Natale" (dicembre 2025);
- convegni e momenti di approfondimento, tra cui il convegno "Cura della vita" (gennaio 2025) e il convegno AVIS (ottobre 2025);
- eventi e visite significative, tra cui la visita dei Bersaglieri (settembre 2025);
- iniziative simboliche e culturali, tra cui la presentazione del volume "Se potessi raccontarti che..." , il progetto "Istantanee di vita" e la celebrazione del centenario di un protagonista cittadino: Ginetto Grilli;
- momenti istituzionali di rilievo pubblico, tra cui la visita del Presidente della Regione e la presentazione della nuova immagine dell'Ente.

-

Comunicazione territoriale e stakeholder

Sono state svolte attività di relazione con il territorio e con i diversi stakeholder. In questo ambito, particolare rilievo ha assunto il progetto "Fili Urbani – Argento in Forma", che è stato accompagnato non

solo come iniziativa progettuale ma come strumento di connessione con il territorio. La funzione comunicazione ha curato in modo integrato tutti gli aspetti comunicativi del progetto:

- gestione dei contenuti digitali dedicati;
- progettazione e realizzazione di materiali offline;
- definizione dei messaggi e del posizionamento;
- coordinamento con l'ufficio stampa del Comune per garantire coerenza e integrazione nella comunicazione.

Più in generale, l'attività ha riguardato:

- la redazione di comunicazioni istituzionali rivolte ai famigliari e altri stakeholder (inviti, lettere, comunicazioni formali);
- l'accompagnamento comunicativo di momenti istituzionali e incontri con interlocutori esterni;
- la valorizzazione delle collaborazioni attivate.

Produzione editoriale e contenuti

Nel corso del 2025 la funzione ha curato attività di produzione editoriale. Particolare rilievo ha assunto il progetto editoriale "Se potessi raccontarti che...", per il quale la funzione ha contribuito sia alla progettazione del volume sia alla cura editoriale dei contenuti, occupandosi dell'editing narrativo, della costruzione del filo conduttore e dell'impianto complessivo dell'opera. È stata, inoltre, sviluppata l'iniziativa "Istantanee di vita", finalizzata alla raccolta e valorizzazione di materiali fotografici per la costruzione di una narrazione della terza età alternativa agli stereotipi, orientata a una rappresentazione più autentica e anti-ageista. Nel corso dell'anno è stata realizzata la collaborazione con la rivista specialistica CURA dell'Editrice Dapero, rivista orientata a condividere saperi e buone pratiche nelle RSA del territorio nazionale. La collaborazione ha portato alla pubblicazione di n. 3 articoli dedicati a tematiche specifiche: la comunicazione con le famiglie; la cooperazione tra professioni in RSA e l'accompagnamento al fine vita. Parallelamente, la funzione ha curato in modo continuativo la produzione e revisione di contenuti a supporto delle diverse attività.

Comunicazione interna

Un ulteriore ambito di attività ha riguardato il contributo al miglioramento della circolazione delle informazioni interne in supporto ai diversi servizi e favorendo una maggiore chiarezza nei flussi comunicativi.

L'attività ha riguardato:

- la gestione e diffusione delle comunicazioni rivolte ai dipendenti;
- l'aggiornamento costante sulle iniziative dell'Ente;
- il supporto alla redazione e revisione dei contenuti;
- la realizzazione e aggiornamento della segnaletica e cartellonistica interna;

Comunicazione digitale

È proseguito il presidio continuato dei canali digitali dell'Ente sviluppando una comunicazione online strutturata e costante.

In particolare:

- pubblicazione di n. 201 contenuti sui canali social istituzionali dedicati alla copertura delle iniziative e alla valorizzazione della quotidianità dell'Ente;
- gestione del profilo del progetto "Fili Urbani – Argento in Forma", con n. 52 contenuti;
- aggiornamento periodico del sito web, in particolare per documentazione, modulistica, contenuti contrattuali e informativi;
- pubblicazione di news nel rispetto degli obblighi normativi e dei criteri di trasparenza.

Raccolta fondi

La campagna di raccolta fondi legata alla devoluzione del "5 per mille" 2025 ha sostenuto l'acquisto di un ecografo per la struttura. La comunicazione della campagna è stata curata attraverso la definizione dei contenuti, la predisposizione dei materiali – online e offline – e la diffusione sui canali dell'Ente (social, sito e struttura).

Sviluppo e strutturazione della funzione

Nel corso del 2025 la funzione ha operato a supporto trasversale dei diversi servizi. Sono stati prodotti materiali e contenuti su richiesta dei diversi servizi.

Questo percorso ha posto le basi per un ulteriore sviluppo della funzione, orientato a una maggiore strutturazione anche in vista del recente cambiamento di immagine, delle innovazioni introdotte nell'offerta dei servizi e della variazione dello status giuridico dell'Ente.

AREA EDUCATIVA

Altri presidi ed ausili – Area Socio Educativa – Preventivo 2025 euro 3.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi per € 933,38.

Nel capitolo sono state sostenute le seguenti spese:

- Acquisto doll therapy (incremento nuove e sostituzione vecchie usurate)
- Acquisto emotional pet grande robot (inserimento nuovo ausilio)
- Protesi ambiente per il momento del pranzo (bicchieri con beccuccio, posate ergonomiche)

Lo scostamento rispetto alla previsione di budget è in parte riconducibile alle condizioni particolarmente favorevoli con cui è stato possibile procedere all'acquisto di parte del materiale necessario alle attività dell'Area. Nel corso dell'esercizio, infatti, sono state individuate opportunità di approvvigionamento a condizioni economiche vantaggiose, che hanno consentito di contenere la spesa complessiva rispetto a quanto inizialmente preventivato, garantendo al contempo la disponibilità del materiale necessario allo svolgimento delle attività educativo-riabilitative.

Spese Animazione documentate – Preventivo 2025 euro 3.693,38 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi per € 3.693,38, non si riscontrano di conseguenza scostamenti significativi.

Nel capitolo sono state sostenute le seguenti spese:

- Spese per materiali di consumo vario (piccoli acquisti per attività con gli ospiti)
- Spese per materiale volontari (lana, acquisto materiale per tombola)
- Spese per regali compleanni Ospiti

Abbonamenti e giornali animazione – Preventivo 2025 5.000,00 – Il consuntivo al 31/12/2025 ammonta ad euro 4.640,19 - Tra le spese di questa voce, confermati gli abbonamenti dell'anno precedente, 13+1 abbonamenti Prealpina ed inserito l'acquisto di materiale formativo per operatori.

Progetti ed iniziative sul territorio per Ospiti – Preventivo 2025 € 40.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi per € 20.781,38. Durante l'anno sono stati proposti diversi progetti, che in diversi casi hanno previsto un costo inferiore al preventivato pur mantenendo la qualità dell'offerta. Uno dei progetti, il progetto Masterclass, per organizzazione interna, non è stato chiuso nel corso dell'anno e risulta ancora in attivo nel corso del 2026. L'unico progetto rimasto in attivo nel corso dell'esercizio è stato il progetto di pet therapy in quanto si è ritenuto fosse maggiormente proficuo proporre per il 2026 una formazione che potesse includere diversi operatori, con la possibilità di poter usufruire degli animali del Provvidenzoo.

Tra i progetti portati a termine:

- il progetto di falegnameria in collaborazione con l'Associazione T'immagini che ha visto la realizzazione di 4 pannelli sensoriali per i piani protetti;
- il progetto di arteterapia, in collaborazione con l'Officina Onirica di Alberto Ponti che ha coinvolto gli Ospiti del Nucleo Psicogeriatrico e che è culminato con la realizzazione di una mostra dal titolo "Lo sguardo dell'altro";
- il progetto "Conosci Busto", un progetto di uscite sul territorio Bustocco che ha visto il coinvolgimento di circa 6/7 Ospiti per ogni uscita, provenienti da reparti differenti
- il progetto mare "Oltre l'orizzonte, destinazione blu", progetto che ha coinvolto 10 ospiti in un soggiorno di 5 giorni al mare, presso la Casa della Gioia di Unitalsi, a Borghetto Santo Spirito;
- il progetto di Musicoterapia, in collaborazione con il terapeuta Anfuso Massimiliano che ha visto il coinvolgimento non solo di Ospiti di RSA ma anche di utenti del nostro Hospice;
- il progetto "Aspettando il Natale", progetto realizzato in tutti i nuclei del Mons. Tettamanti, in collaborazione con gli operatori del reparto, volto a promuovere, tramite attività semplici, la preparazione al Natale, dal setting ai ricordi, dalla musica ai piatti tipici.
- Il progetto "Se potessi raccontarti che..." conclusosi nei primi mesi del 2025, con la realizzazione dell'omonimo libro.

Tra le attività extra alle quale abbiamo partecipato:

- Pizzate in Casa Albergo
- Uscita al Cinelandia di Gallarate
- Olimpiadi della terza età, Il Trofeo Menotti Bassani, nelle quali sono stati conseguiti una medaglia d'argento negli assoluti e due primi/secondi posti (tiro ai rigori e slalom in carrozzina)

- "Il gioco delle bocce, invecchiamento attivo", progetto realizzato da ATS con il coinvolgimento della FIB (Federazione Italiana Bocce)
- Progetto "Nipoti di Babbo Natale", che ha coinvolto circa 40 ospiti
- registrazioni promosse da Amplifon, per il progetto Soul Festival, che vedrà la sua realizzazione a fine marzo 2026, tramite una performance musico-teatrale al piccolo Teatro Grassi di Milano, realizzata proprio, in parte, con le voci dei nostri Anziani.

Materiale di consumo per Hospice – Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi complessivi pari a € 271.98 relativi all'acquisto di materiale per le attività svolte dai volontari in Hospice.

AREA RIABILITATIVA

- Area Riabilitativa – Preventivo 2025 euro 16.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi per € 4.586.84. Lo scostamento registrato rispetto al budget è legato principalmente al fatto che negli anni precedenti le previsioni economiche risultavano inferiori rispetto ai reali fabbisogni della struttura e non pienamente allineate all'evoluzione delle necessità assistenziali degli Ospiti. Per questo motivo il processo di definizione del budget è attualmente oggetto di revisione e progressivo assestamento. La coerenza tra previsioni di spesa e bisogni effettivi richiede un periodo di monitoraggio e di aggiustamento che non può esaurirsi nell'arco di un solo esercizio. Pertanto, il budget è tuttora in fase di progressivo adeguamento, al fine di renderlo sempre più coerente con le reali esigenze gestionali e assistenziali della struttura. Inoltre, una parte significativa degli investimenti previsti, in particolare l'acquisto del parco carrozzine e/o bascule, l'acquisto di teli per sollevatori sono stati successivamente correttamente imputati a un diverso capitolo di budget, destinato agli investimenti. Tale riallocazione contabile ha contribuito a determinare una minore spesa registrata nel capitolo originariamente previsto. Tra il materiale acquistato nel corso del 2025:

- materiale di approvvigionamento per il progetto sarcopenia (pesistica, set elastici, rinforzo dita etc.)
- materiale per piccole riparazioni ausili
- materiali di approvvigionamento per il training all'equilibrio (set ostacoli, balance board, cuscini propriocettivi, pedane inclinate)
- materiale vario per le palestre (cerchi, palle, materiale per manualità fine/grosso motoria)

AREA LAVANDERIA E GUARDAROBA

Macro capitolo Appalto lavanderia e diversi – Preventivo 2025 euro 517.000,00 – Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi complessivi pari a € 520.121,47, in linea rispetto alla previsione originaria a seguito della razionalizzazione dei contratti e della revisione dei servizi inclusi nell'appalto di lavanderia. **Appalto "lavanolo" per le divise degli operatori.** Nell'anno 2025 non è stato creato un capitolo e il rispettivo budget se non alla partenza del servizio a settembre 2025. Il costo finale al 31/12/2025 è stato pari a € 33.793,95.

Materiale di consumo per lavanderia – Preventivo 2025 euro 4.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi complessivi pari a € 3.737,75, in linea con le previsioni di budget e con l'andamento storico della spesa.

Detersivi lavanderia – Il consuntivo al 31/12/2025 ammonta a € 60,32. Sono costi relativo all'acquisto di detersivi per utilizzo interno.

AREA PULIZIE E FORNITURE ALBERGHIERE

Appalto Pulizie Generali – Preventivo 2025 euro 375.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi complessivi pari a € 374.275,08, in linea con quanto preventivato.

Detersivi e materiale di pulizia – Preventivo 2025 euro 12.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi complessivi pari a € 10.999,69, in linea con la previsione di budget dell'esercizio precedente.

AREA RISTORAZIONE

Alimenti – Preventivo 2025 euro 570.000,00 – Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi per € 612.779,68 registrando un incremento rispetto alla previsione originaria. Tale scostamento è imputabile principalmente all'andamento inflattivo del mercato delle derrate alimentari, che ha interessato in particolare le categorie frutta e verdura fresca, nonché a modifiche nelle condizioni di fornitura di alcune tipologie di prodotti. Nel corso del 2025 l'Ente ha attuato una politica di contenimento dei costi e diversificazione dei fornitori, con l'obiettivo di mitigare l'impatto degli aumenti di listino. L'ampliamento del parco fornitori ha consentito un maggiore controllo sui prezzi e una migliore gestione dell'approvvigionamento, pur non riuscendo ad assorbire completamente l'effetto degli incrementi generalizzati. Inoltre, si evidenzia che nel corso del 2025 è cessata la fornitura delle bibite in bottiglie di vetro a rendere, servizio sospeso dal fornitore storico con cui si mantenevano condizioni economiche vantaggiose. Tale cambiamento ha reso necessario il passaggio all'acquisto di bottiglie in PET, il cui costo unitario risulta più elevato. L'Ente sta tuttora valutando soluzioni alternative, tra cui l'introduzione di sciroppi concentrati o sistemi di erogazione diretta, per contenere l'aumento dei costi e ridurre l'impatto ambientale.

Alimenti per disfagi – Preventivo 2025 euro 155.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi complessivi pari a € 157.286,76, in linea con quanto preventivato. Il servizio di fornitura di alimenti per disfagi è stato avviato in via sperimentale nel mese di maggio 2024, nell'ambito di un progetto di ricerca e innovazione nutrizionale condotto in collaborazione con altre RSA del territorio e con l'Università LIUC. Il budget 2025 era stato elaborato ipotizzando l'esito positivo della sperimentazione e ha beneficiato del rinnovo del contratto di fornitura fino al 31/12/2025 alle medesime condizioni economiche. Durante il 2025, tuttavia, sono stati testati diversi prodotti e formulazioni alternative, che, pur risultando concorrenziali sotto il profilo economico, hanno presentato criticità in termini di gestione, standardizzazione e gradimento da parte degli ospiti.

Alimenti distribuzione automatica e proteici – Preventivo 2025 euro 140.000,00. Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi complessivi pari a € 137.623,70, in linea con quanto preventivato. Il capitolo comprende le forniture relative ai preparati per le macchine di distribuzione automatica destinate alle

colazioni dei vari reparti, inclusi prodotti come acquagel e integratori proteici. Il sistema di distribuzione automatica, ormai pienamente a regime, ha consentito di ottimizzare l'organizzazione del lavoro del personale, migliorando la gestione delle colazioni e riducendo gli sprechi. È proseguita la regolare assistenza tecnica alle macchine, garantendo continuità e qualità del servizio.

Detersivi cucina – Preventivo 2025 euro 5.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi complessivi pari a € 4.769,20, in linea con l'andamento storico e con le previsioni dell'esercizio 2025.

Materiale di consumo per cucina – Il consuntivo al 31/12/2025 ammonta a € 12.566,40. Sono costi che l'anno precedente rientravano nel capitolo "Materiale di Consumo Economale". Si è pensato di creare un conto dedicato in quanto relativo a spese sostenute per il servizio di ristorazione Ospiti e Dipendenti.

Stoviglie e piccoli elettrodomestici – Preventivo 2025 euro 7.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi complessivi pari a € 7.763,42, in linea con le previsioni di budget e con l'andamento storico della spesa.

Convenzione Consulente HACCP – Preventivo 2025 euro 2.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 presenta un totale di costi nell'anno di € 1.830,00, in linea con quanto preventivato.

AREA SERVIZIO ESTETICO

Materiale per parrucchieri/estetisti – Preventivo 2025 euro 5.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 evidenzia costi per euro 4.338,18, in linea con quanto preventivato.

AREA SERVIZIO TRASPORTI

Carburanti – Preventivo 2025 euro 12.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 13.527,25. Nel capitolo sono presenti i costi del carburante per gli automezzi adibiti al trasporto degli Ospiti; quindi, i pulmini che operano in servizio al Centro Diurno Integrato e i costi del carburante per tutte le autovetture utilizzate dai Servizi Territoriali per svolgere il servizio di RSA Aperta, Assistenza Domiciliare Integrata e similari.

Materiale di consumo per Servizio Trasporti – Preventivo 2025 euro 1.000,00 – Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 65,49. Nel capitolo gli acquisti di materiale di piccola manutenzione per gli automezzi a cura degli autisti dei Servizi Territoriali (es. rabbocco olio, liquido tergi vetro, liquido radiatore, tergicristalli).

Manutenzione automezzi trasporto ospiti – Preventivo 2025 euro 7.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 8.844,39. Durante l'anno sono stati eseguiti i controlli e le verifiche previste per legge (revisione), intervenendo qualora necessario con tagliandi, riparazioni, sostituzione gomme, ripristini vari malfunzionamenti o da usura, oltre che da danneggiamenti vari in fase di utilizzo, considerando che attualmente ci sono n. 8 autovetture, n. 3 pulmini e n. 1 furgoncino doblò che girano sul territorio per esecuzione dei servizi legati al dipartimento "Servizi Territoriali" dell'Istituto, che siano interventi per pazienti in carico al domicilio oppure il servizio di trasporto Ospiti del Centro Diurno Integrato.

SPESE PER EVENTI ISTITUZIONALI E PROMOZIONALI

Spese per eventi istituzionali. Le spese per eventi istituzionali e promozionali, a fronte di un preventivo 2025 pari a euro 20.000,00, registrano un consuntivo al 31/12/2025 di euro 27.375,00.

Lo scostamento rispetto al budget è riconducibile al numero e alla qualità delle iniziative realizzate nel corso dell'anno, finalizzate a rafforzare la presenza e la visibilità dell'Ente sul territorio.

Nel corso del 2025 sono stati organizzati numerosi eventi, rivolti sia agli ospiti e ai loro familiari, sia al personale, sia alla comunità locale.

AREA RISORSE UMANE

Per Personale dipendente

Il Consuntivo 2025 chiude con un totale di € 11.542.423,75 facendo rilavare un incremento di costo dovuto anche al rinnovo del CCNL UNEBA.

Il Consuntivo dell'anno 2024 chiudeva con un totale di € 10.059.493,79.

Come tutte le strutture sociosanitarie a prevalente caratterizzazione residenziale, il nostro Ente si contraddistingue per una forte dipendenza dalla forza lavoro, che rappresenta la principale componente di costo. Il presente capitolo si propone di offrire una panoramica dettagliata dell'organico dipendente dell'Ente relativa all'anno 2025, mettendo a confronto i dati con quelli degli esercizi precedenti. Rispetto alla relazione precedente, le analisi sono state aggiornate sulla base dei dati consuntivati al 31 dicembre 2025. Nel corso del 2025 sono state avviate e portate avanti azioni di consolidamento organizzativo, che hanno determinato un incremento dell'organico con l'obiettivo di garantire la piena operatività delle unità di offerta, in un contesto caratterizzato da continua evoluzione. Alla luce di tali premesse, le sezioni successive del capitolo presenteranno un'analisi delle principali tendenze relative alla forza lavoro impiegata in regime di lavoro subordinato, fornendo elementi utili alla comprensione dell'andamento e delle dinamiche organizzative dell'Ente.

Andamento organico del personale dipendente e indici di turn over

Si riporta l'andamento dell'organico dipendente, analizzato sia in termini di numero di operatori, sia in termini di full-time equivalente (di seguito, per brevità, anche "FTE"); l'analisi è arricchita da un breve approfondimento sul fenomeno del turnover.

Tabella relativa al numero dipendenti mese per mese nell'anno 2025 divisa per Famiglia Professionale

Famiglia Professionale	gen-25	feb-25	mar-25	apr-25	mag-25	giu-25	lug-25	ago-25	set-25	ott-25	nov-25	dic-25
FISIOTERAPISTI	16	17	17	17	17	17	17	17	17	19	18	18
INFERMIERI	29	30	30	30	30	30	29	28	28	28	28	28
MEDICI	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3
PERSONALE ASA/OSS	222	220	226	215	224	223	224	222	220	213	217	217
PERSONALE EDUCATIVO	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
PSICOLOGI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SERVIZI GENERALI	18	18	20	19	20	20	21	21	21	21	20	22
SERVIZIO DI RISTORAZIONE	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	14
STAFF AMMINISTRATIVO	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
STAFF SOCIO SANITARIO	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Totali	339	340	348	336	346	347	348	345	343	338	340	341

Tabella relativa al numero dipendenti mese per mese nell'anno 2025 divisa per Famiglia Professionale in FTE

Famiglia Professionale	gen-25	feb-25	mar-25	apr-25	mag-25	giu-25	lug-25	ago-25	set-25	ott-25	nov-25	dic-25
FISIOTERAPISTI	11,95	12,41	12,41	12,41	12,63	12,63	12,04	12,04	12,04	13,09	12,44	12,44
INFERMIERI	28,76	29,76	29,76	29,76	29,76	29,76	28,76	27,76	27,76	27,76	27,76	27,76
MEDICI	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
PERSONALE ASA/OSS	219,08	217,08	223,65	212,84	222,05	221,05	222,05	220,05	218,05	211,05	215,05	214,58
PERSONALE EDUCATIVO	15,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00
PSICOLOGI	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63	0,63
SERVIZI GENERALI	14,96	14,77	16,77	16,38	16,77	16,91	17,91	17,91	17,91	17,91	16,96	19,04
SERVIZIO DI RISTORAZIONE	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	14,09	13,09
STAFF AMMINISTRATIVO	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91
STAFF SOCIO SANITARIO	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66	6,66
Totali	326,04	326,31	334,88	323,67	333,50	334,63	335,05	332,05	330,05	324,10	326,49	327,10

Variazioni di organico in FTE a fine periodo per Famiglia Professionale – Anni 2022, 2023, 2024 e 2025

Famiglia Professionale	2022	2023	2024	2025	Delta V.A. 2022-2025	V % 2022 - 2025
FISIOTERAPISTI	7,98	7,18	10,26	12,38	4,40	55,1%
INFERMIERI	25,55	24,76	28,76	28,76	3,21	12,6%
MEDICI	0,81	1,00	1,00	2,17	1,36	167,5%
PERSONALE ASA/OSS	207,55	207,55	222,61	218,05	10,50	5,1%
PERSONALE EDUCATIVO	9,81	10,81	15,00	15,92	6,11	62,2%
PSICOLOGI	0,00	0,00	0,63	0,63	0,63	0,6%
SERVIZI GENERALI	12,08	13,61	14,96	17,02	4,94	40,9%
SERVIZIO DI RISTORAZIONE	12,89	13,08	14,09	14,01	1,12	8,7%
STAFF AMMINISTRATIVO	11,91	11,91	13,91	13,91	2,00	16,8%
STAFF SOCIO SANITARIO	4,41	5,41	6,66	6,66	2,25	51,0%
Totali	293	295	328	329	36	12,5%

Indici di Turnover 2024 vs 2025

INDICI TURN OVER 2024 (FTE)		INDICI TURN OVER 2025 (FTE)	
FTE dipendenti dimessi volontariamente nel 2024	38,14	FTE dipendenti dimessi volontariamente nel 2025	61,56
FTE al 01/01/24	318,24	FTE al 01/01/25	363,41
INDICE T.O. 2024	11,98%	INDICE T.O. 2025	16,94%
FTE al 31/12/24	327,88	FTE al 31/12/25	360,31
FTE al 01/01/24	318,24	FTE al 01/01/25	363,41
INDICE T.O. 2024	2,94%	INDICE T.O. 2025	-0,86%

Nell'anno 2025 si rileva un aumento della percentuale di turnover dal di circa 4 punti percentuali.

Viene altresì evidenziato – nella tabella sottostante - il tasso di compensazione del Turn Over declinato per famiglia professionale. Questo dato evidenzia, una diminuzione % rispetto all'anno precedente (2024) a causa, delle difficoltà di reperimento del personale socio sanitario ma dovuto anche ad una razionalizzazione che ha visto il consolidamento della forza aziendale nella sua totalità.

Famiglia Professionale	Numero Assunti 2024	Numero cessati 2024	Tasso di Compensazione del T.O.
FISIOTERAPISTI	3	3	100%
INFERMIERI	1	1	100%
MEDICI	0	0	-
PERSONALE ASA/OSS	47	39	121%
PERSONALE EDUCATIVO	4	1	400%
PSICOLOGI	1	0	-
SERVIZI GENERALI	1	1	100%
SERVIZIO DI RISTORAZIONE	2	1	-
STAFF AMMINISTRATIVO	0	0	-
STAFF SOCIO SANITARIO	2	0	-
Totali	61	46	133%

Famiglia Professionale	Numero Assunti 2025	Numero cessati 2025	Tasso di Compensazione del T.O.
FISIOTERAPISTI	7	3	233%
INFERMIERI	7	12	58%
MEDICI	4	5	80%
PERSONALE ASA/OSS	53	63	84%
PERSONALE EDUCATIVO	2	1	200%
PSICOLOGI	2	0	-
SERVIZI GENERALI	8	4	200%
SERVIZIO DI RISTORAZIONE	0	1	-
STAFF AMMINISTRATIVO	0	0	-
STAFF SOCIO SANITARIO	1	0	-
Totali	84	89	94%

Analisi del costo del personale

I dati utilizzati per la valutazione sono aggiornati al 31 dicembre 2025. Le tabelle forniscono una panoramica generale dell'importo finale del costo del personale, suddiviso nelle principali categorie. A seguito dell'incremento della pianta organica resasi necessaria per garantire i nuovi servizi offerti si è registrato nell'esercizio un aumento complessivo dei costi. L'incremento del costo del lavoro è riconducibile alle variabili già note (Rinnovo del CCNL Uneba avvenuto in data 24/01/2025). Relativamente ai costi si evidenzia che l'Ente nell'anno 2025 ha usufruito, per i neoassunti e ove possibile di sgravi ed esoneri contributivi /fiscali secondo le normative tempo per tempo vigenti.

Personale sanitario libera professione

ANNO 2023	ANNO 2024	ANNO 2025	DELTA V.A. 2024 - 2025	V. % 2024 - 2025
1.575.492,69	1.685.480,85	2.037.184,92	351.704,07	21%

L'Ente persegue la fidelizzazione del personale sanitario al fine di garantire continuità del servizio. Proprio con riferimento alla qualità del servizio c'è stato, nel corso del 2025 un incremento di ore richieste ai liberi professionisti (Medici e Infermieri) determinando così un maggior costo della libera professione. Relativamente al personale infermieristico si evidenzia - qui di seguito - un incremento di costi evidenziato in tabella:

ANNO 2023	ANNO 2024	ANNO 2025	DELTA V.A. 2024 - 2025	V. % 2024 - 2025
533.213,12	622.894,74	905.881,82	282.987,08	45%

Ulteriori analisi sui costi del personale

Infine, si presenta un confronto sui costi connessi alle Ferie e Banca Ore alla fine di ogni anno:

Tabella di confronto costo Banca Ore - Ferie

Descrizione	dic-23		dic-24		dic-25		Delta dic-24 vs dic-25	
	Costo	%	Costo	%	Costo	%	Costo	%
Valore Banca ore	122.809,35	40%	66.520,74	23%	49.634,90	18%	-16.885,84	-5%
Valore Ferie	187.381,95	60%	226.062,89	77%	227.509,34	82%	1.446,45	5%
Totale	310.191,30	100%	292.583,63	100%	277.144,24	100%	-15.439,39	

Il costo di Ferie e Banca Ore rispecchia il consolidamento della forza aziendale nonostante ci sia una leggera diminuzione dell'importo complessivo dovuto anche all'introduzione - in accordo con le Rappresentanze Sindacali Aziendali - della liquidazione d'ufficio delle ore eccedenti le 38 ore di Banca Ore residue al 30.06 di ogni anno. Naturalmente bisogna tenere conto dell'incremento delle retribuzioni dovute al rinnovo del CCNL che ha influito negativamente sui costi anche di Ferie e Banca Ore. Sempre relativamente al costo del personale, si è analizzato il costo medio orario per figura professionale che si riporta nella tabella qui sotto:

Costo Medio per famiglia professionale

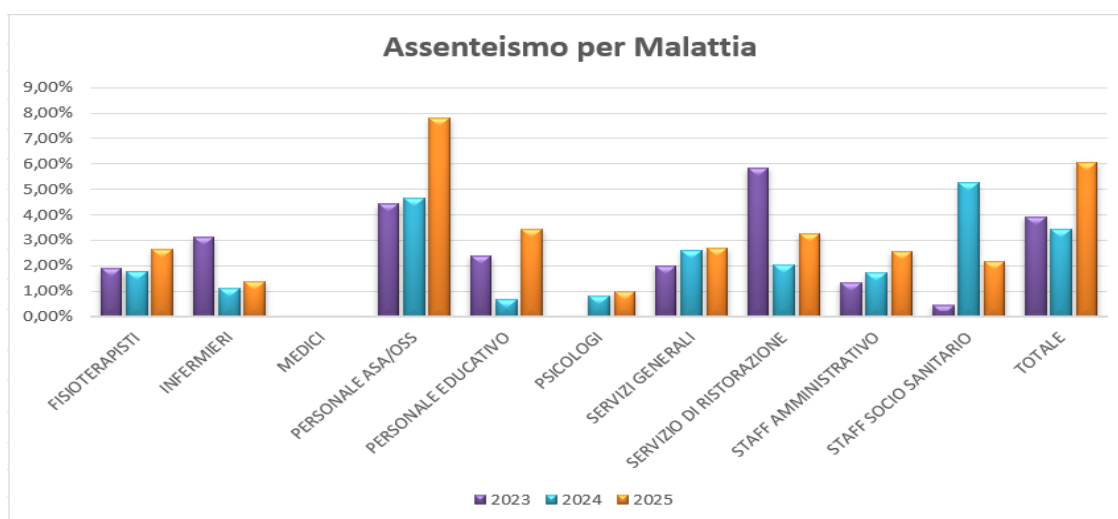
Famiglia Professionale	Costo Medio Orario		V. 2024 - 2025	V. % 2024 - 2025
	Costo Medio Orario 2024	Costo Medio Orario 2025		
FISIOTERAPISTI	19,33	21,37	2,04	9,5%
INFERMIERI	28,96	31,45	2,49	7,9%
MEDICI	60,37	56,80	- 3,57	-6,3%
PERSONALE ASA/OSS	17,54	19,97	2,43	12,2%
PERSONALE EDUCATIVO	19,86	22,18	2,32	10,5%
PSICOLOGI	53,43	19,83	- 33,60	-169,4%
SERVIZI GENERALI	17,49	22,36	4,87	21,8%
SERVIZIO DI RISTORAZIONE	16,83	18,57	1,74	9,4%
STAFF AMMINISTRATIVO	35,08	35,71	0,63	1,8%
STAFF SOCIO SANITARIO	33,39	32,63	- 0,76	-2,3%
Totale	19,95 €	22,47 €	2,52 €	11,2%

Nella tabella sopra indicata, si evidenzia un maggior costo medio orario rispetto all'anno 2024.

Relativamente al costo del personale, una delle grandezze prese in esame è il fenomeno dell'assenteismo. La prima delle due tabelle sottostanti restituisce il tasso di assenza da malattia - fenomeno che rappresenta la principale causa di assenza dal lavoro. Tale tasso si ottiene rapportando le ore di assenza per sola malattia al totale delle ore contrattuali dovute al netto delle ferie.

Tasso di assenteismo per malattia per famiglia professionale

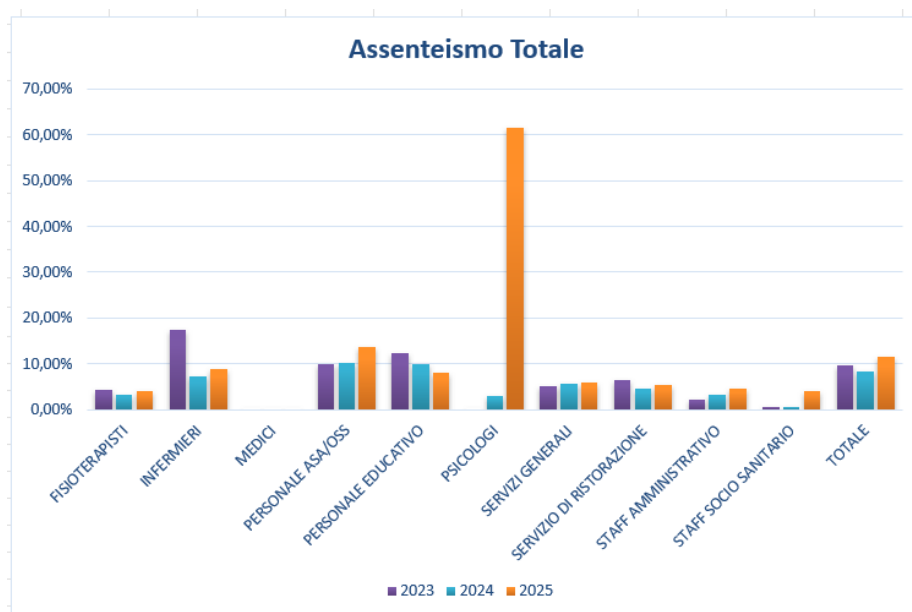
Famiglia Professionale	2023	2024	2025
FISIOTERAPISTI	1,89%	1,78%	2,63%
INFERMIERI	3,12%	1,10%	1,36%
MEDICI	0,00%	0,00%	0,00%
PERSONALE ASA/OSS	4,43%	4,65%	7,83%
PERSONALE EDUCATIVO	2,40%	0,67%	3,44%
PSICOLOGI	0,00%	0,83%	1,00%
SERVIZI GENERALI	2,00%	2,61%	2,71%
SERVIZIO DI RISTORAZIONE	5,85%	2,02%	3,27%
STAFF AMMINISTRATIVO	1,35%	1,72%	2,57%
STAFF SOCIO SANITARIO	0,45%	5,26%	2,16%
TOTALE	3,92%	3,42%	6,06%



Analizzando i dati dell'assenteismo per malattia possiamo registrare un aumento di 2,64 punti percentuali rispetto al 2024. Di seguito, invece è riportata una tabella relativa all'assenteismo totale che considera anche altre voci di assenza oltre alla malattia (es. infortunio, congedi, Legge 104, ecc.). Anche in questo caso possiamo notare un incremento rispetto al 2024 di 3 punti percentuali.

Tasso di assenteismo totale per famiglia professionale

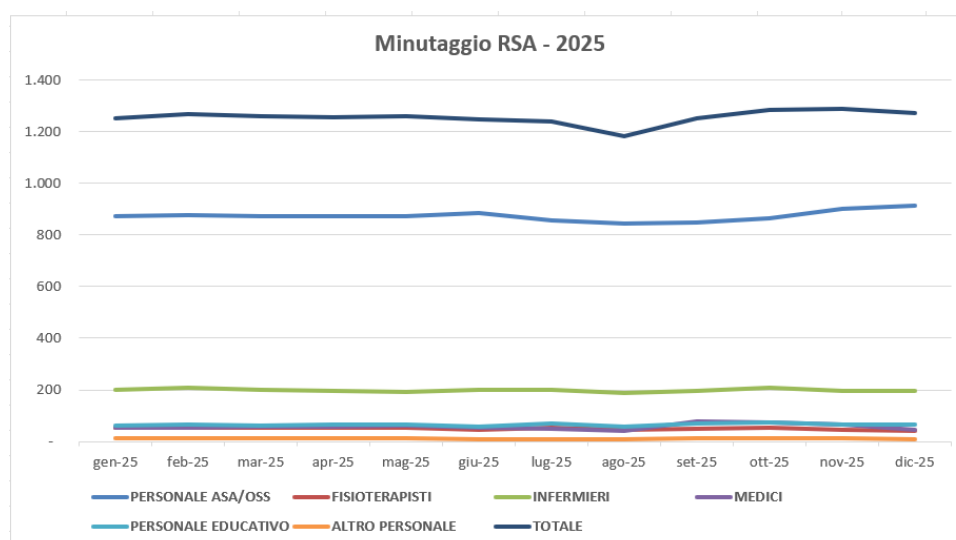
Famiglia Professionale	2023	2024	2025
FISIOTERAPISTI	4,32%	3,28%	4,09%
INFERMIERI	17,46%	7,28%	8,89%
MEDICI	0,00%	0,00%	0,00%
PERSONALE ASA/OSS	9,89%	10,17%	13,73%
PERSONALE EDUCATIVO	12,31%	9,84%	8,04%
PSICOLOGI	0,00%	3,09%	61,54%
SERVIZI GENERALI	5,09%	5,71%	6,01%
SERVIZIO DI RISTORAZIONE	6,55%	4,68%	5,36%
STAFF AMMINISTRATIVO	2,11%	3,27%	4,69%
STAFF SOCIO SANITARIO	0,70%	0,70%	4,07%
TOTALE	9,61%	8,46%	11,46%



Da ultimo si riporta una tabella ed un grafico relativo al minutaggio assistenziale medio complessivo erogato in RSA per figura professionale.

Minutaggio assistenziale 2025 - RSA

Figura professionale	gen-25	feb-25	mar-25	apr-25	mag-25	giu-25	lug-25	ago-25	set-25	ott-25	nov-25	dic-25	Media
PERSONALE ASA/OSS	873	876	874	873	873	883	856	845	848	863	903	912	873
FISIOTERAPISTI	53	54	54	53	54	44	54	44	49	52	45	41	50
INFERMIERI	199	207	200	198	192	201	201	188	195	208	196	194	198
MEDICI	53	54	56	58	62	54	50	42	79	72	65	47	58
PERSONALE EDUCATIVO	62	65	63	64	64	57	68	56	69	75	67	67	65
ALTRO PERSONALE	13	13	13	11	13	9	9	8	13	13	12	9	11
TOTALE	1.253	1.269	1.260	1.257	1.258	1.248	1.238	1.183	1.253	1.283	1.288	1.270	1.255



Si può notare un andamento costante nell'anno 2025, fermo restando una lieve diminuzione fisiologica nel mese di agosto. La continuità del minutaggio è ovviamente influenzata dalla saturazione dei posti

letto, che è rimasta costante durante tutto l'anno. Si riporta anche una tabella con l'indicazione del minutaggio medio per figura professionale:

Minutaggio medio per famiglia professionale

Figura professionale	Media
PERSONALE ASA/OSS	873
FISIOTERAPISTI	50
INFERMIERI	198
MEDICI	58
PERSONALE EDUCATIVO	65
ALTRO PERSONALE	11
TOTALE	1.255

ANALISI ALTRI COSTI DEL PERSONALE

Elaborazione paghe e contributi: Preventivo 2025 euro 74.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 76.171,54. Il costo sostenuto per l'anno 2025 è relativo all'incarico annuale affidato ad HC Solutions per l'elaborazione degli stipendi che comunque risulta in linea con l'anno precedente.

PER ALTRO PERSONALE SANITARIO LIBERA PROFESSIONE

Medici RSA: Preventivo 2025 euro 630.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 608.983,35. E' stata prevista una copertura di un medico per reparto (con un impegno numerico di ore superiore rispetto all'anno precedente) su indicazione dalla Direzione Sanitaria.

Medici Hospice: Preventivo 2025 euro 75.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 72.241,54. Si è rispettato il budget confermando il medesimo impegno orario per i medici in forza.

Medici Servizi Territoriali: Preventivo 2025 euro 40.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 45.125,00. Il consuntivo 2025 chiude con un incremento di costo dovuto ad un impegno orario maggiore determinato dall'incremento dell'utenza del territorio.

Convenzioni Ospedaliere: Preventivo 2025 euro 12.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 9.632,00. L'impegno del Servizio Psichiatrico esterno non ha determinato incrementi di costo.

Infermieri in Appalto Servizio Hospice: Preventivo 2025 euro 305.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 304.524,00 Il costo sostenuto per l'anno 2025 è in linea con quanto contrattualizzato per l'appalto in essere

Infermieri a rapporto professionale: Preventivo 2025 euro 610.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 905.881,82. Il 2025 chiude con un evidente incremento di costo dei LP Infermieri dovuto all' aumento di ore necessarie per la copertura infermieristica dei reparti sulla base della riorganizzazione richiesta dalla Direzione Sanitaria a garanzia di una maggiore qualità nell' assistenza all'Ospite. Da considerare, non di poco conto, l'incremento di compenso orario divenuto strutturale nel 2025 per far fronte ai bandi pubblici che avrebbero portato ad una carenza di personale infermieristico.

Competenze per Visite Specialistiche per Privati in Struttura e a domicilio. Preventivo 2025 euro 1.500,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 2.658,60. Il 2025 si chiude con un bilancio in linea con l'anno precedente.

Competenze per prestazioni di cure domiciliari: Preventivo 2025 euro 1.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 19.452,21. Costo dell'anno 2025 più elevato rispetto a quanto previsto nel budget.

Il consuntivo è determinato dal considerevole incremento degli utenti al domicilio.

Fisiatri a rapporto professionale: Preventivo 2025 euro 40.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 34.684,00. Si è rispettato il budget confermando il medesimo impegno orario e compenso per il personale in forza.

Psicologi a rapporto professionale: Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 22.759,26.

L'incremento di costo, rispetto al budget è determinato dall'ingaggio di n. 2 psicologi in sostituzione della dipendente in assenza di lunga durata con diritto alla conservazione del posto di lavoro.

Rimborsi KM Liberi professionisti – Servizi Territoriali: Preventivo 2025 euro 1.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 1.193,11 Il costo sostenuto per l'anno 2025 è in linea con l'anno precedente.

Fisioterapisti a rapporto professionale (Servizi territoriali): Preventivo 2025 euro 21.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 10.050,57.

Il costo sostenuto per l'anno 2025 è inferiore all'anno precedente anche dovuto ad un periodo di difficoltà di reclutamento sopperito con il personale interno all'RSA.

PER ALTRI PROFESSIONISTI

Consulenza Varie HR: Preventivo 2025 euro 5.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 11.834,73.

L'incremento di costo registrato nel 2025 è relativo ad elaborazioni extra contratto richieste allo studio paghe per n. 3 posizioni dirigenziali e allo studio legale per la conclusione dell'accordo sindacale per la definizione trasparente della politica retributiva messa in atto negli anni.

Consulenze Mobility Manager: Preventivo 2025 euro 3.500,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 4.270,00

Il costo sostenuto per l'anno 2025 è relativo all'incarico annuale consolidato negli anni ed affidato ad una società esterna

PER ALTRI COSTI DEL PERSONALE

Visite di controllo: Preventivo 2025 euro 1.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 240,31. Sono proseguite le richieste di visite mediche di controllo alcune purtroppo, senza esito, per indisponibilità da parte dei medici INPS

Visite mediche del personale: Preventivo 2025 euro 25.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 19.069,00

Si registra un consuntivo con diminuzione di costo rispetto all'anno precedente per le visite mediche effettuate dal MDL

Aggiornamenti e qualificazioni e formazione: Preventivo 2025 euro 30.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 17.407,37.

La formazione del personale nel 2025 è stata limitata rispetto all'anno precedente con conseguente risparmio economico. Proseguirà a pieno regime nel 2026 nel rispetto del piano triennale condiviso con la Direzione Sanitaria.

DPI: Preventivo 2025 euro 25.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 23.728,33.

Capitolo di spesa assegnato ad HR nel 2025. La spesa sostenuta è in linea con gli anni precedenti.

Altri costi del personale: Preventivo 2025 euro 8.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 120.102,56.

Si registra un incremento di costo determinato dai seguenti fattori: accordo sindacale relativo al c.d. "tempo tuta" e relativo cambio di orari con esborso UT (Welfare); riconoscimento premialità UT (Welfare) al personale in servizio nelle festività natalizie (al fine di contrastare il fenomeno dell'assenteismo); riconoscimento al personale - con esclusione di alcune figure di impiegatizie e di coordinamento – di un importo UT (Welfare) nel mese di dicembre 2025; erogazione contributo corso ASA (Consorzio Insieme)

Accordo sindacale lavaggio divise art. 28 CCNL: Preventivo 2025 euro 140.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 74.304,00.

Esborso economico determinato da accordo sindacale sottoscritto a fronte del rinnovo del CCNL che prevedeva il lavaggio delle divise a carico del datore di lavoro con effetto retroattivo.

Rimborsi KM Dipendenti: Preventivo 2025 euro 13.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 10.364,73. Costo sostenuto per rimborsi spese KM in linea con l'anno precedente.

Divise e accessori: Preventivo 2025 euro 52.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 48.803,19. Si conferma che la gestione complessiva è stata inferiore alle previsioni, nel rispetto del budget assegnato. Si segnala l'assegnazione, già dal 09.2025, a società esterna per fornitura e lavaggio delle divise del personale.

Consulenze e convenzioni Sicurezza RSPP: Preventivo 2025 euro 12.000,00 – Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 15.640,40. Quanto sostenuto a livello di costi è in linea con il budget assegnato e con le attività richieste (anche di formazione extra contratto) all'RSPP.

Spese abbonamenti parcheggio AGESP: Il Consuntivo al 31/12/2025 prevede costi per euro 4.125,02. Nel 2025 non era stato assegnato il budget ma quanto consuntivato rispetta le previsioni contrattuali per spesa mensile dovuta ad AGESP.

7.3 VARIAZIONI DELLE RIMANENZE

Capitolo	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	108.924,30	8.223,46	-25.644,51	-7.678,64	-38.028,72
a) Variazione delle rimanenze	108.924,30	8.223,46	-25.644,51	-7.678,64	-38.028,72
Rimanenze finali a magazzino	- 95.159,05	- 86.925,59	-112.570,10	-120.248,74	-158.277,46
Rimanenze iniziali a magazzino	204.083,35	95.159,05	86.925,59	112.570,10	120.248,74

L'obiettivo è quello di tenere le minime scorte in magazzino necessarie per le urgenze.

7.4 AMMORTAMENTI

Ammortamenti – Preventivo 2025 euro 1.400.000,00 - Il consuntivo al 31/12/2025 è pari ad € 1.371.493,17.
Per il Macro capitolo si prendono in considerazione gli investimenti dell'anno in corso.

Capitolo	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
AMMORTAMENTI	1.258.279,85	1.196.403,23	1.201.933,63	1.224.839,98	1.331.723,86	1.371.493,17
a) Ammortamenti	1.258.279,85	1.196.403,23	1.201.933,63	1.224.839,98	1.331.723,86	1.371.493,17
Ammortamenti	1.241.324,19	1.184.563,25	1.149.976,27	1.146.958,79	1.239.740,65	339.666,66
Ammortamenti beni amm.li	16.955,66	11.839,98	51.957,36	77.881,19	91.983,21	31.826,51

La liquidità generata dagli ammortamenti è costantemente tenuta sotto controllo. Le proiezioni degli ammortamenti nel medio lungo termine conferma per i prossimi anni una lieve riduzione che comunque conferma una garanzia di liquidità superiore al milione di euro almeno fino all'anno 2028.

7.5 ACCANTONAMENTO PER RISCHI

Accantonamento per rischi Preventivo 2025 euro 30.000,00 – Il consuntivo al 31/12/2025 è pari ad € 522.648,50.

7.5.1 Accantonamento per rischi futuri e vari

Capitolo	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
ACCANTONAMENTO PER RISCHI	10.000,00	15.000,00	48.308,56	870.073,00	2.703.070,00	522.648,50
a) Accantonamento per rischi	10.000,00	15.000,00	48.308,56	870.073,00	2.703.070,00	522.648,50
Accantonamento per rischi futuri e vari	10.000,00	15.000,00	48.308,56	870.073,00	103.070,00	12.715,00
Accantonamento prudenziale Tari 2020-2024	0,00	0,00	0,00	0,00	500.000,00	0,00
Accantonamento rischi potenziali e contenziosi	0,00	0,00	0,00	0,00	2.100.000,00	509.933,50

Sintesi contenziosi con Dipendenti – Anno 2025.

Al 31/12/2025 non si registrano contenziosi.

Sintesi contenziosi con Ospiti – Anno 2025

Al 31/12 2025 si registrano insoluti per euro 76.205,50 contro euro 81.663,50 del 31/12/2024.

Sintesi contenziosi con ospiti/eredi – Anno 2025

Dei tre contenziosi aperti al 31/12/2024 uno è stato chiuso nel corso del 2025 pagando solo la franchigia come previsto dalle polizze.

8 PROVENTI E ONERI FINANZIARI

Sintesi dei proventi e oneri finanziari al 31/12/2025

GESTIONE ORDINARIA												
Unicredit - c/c 000103475815 - Rend. 0,001%												57.818,05 €
Unicredit - Carta Prepagata (7604)												3.937,21 €
Unicredit - Carta di Credito (6165)												-1.160,00 €
Banca BCC - c/c 4318 (Ordinario) - Rend. 1,50%												1.192.344,45 €
Paypal - Conto online												5.096,09 €
Poste Italiane - c/c												0,00 €
Cassa Contanti ed Assegni												5.878,74 €
Carte Prepagate												3.478,78 €
											Totale Liquidità	1.267.393,32 €
TOTALE conto della GESTIONE ORDINARIA												1.267.393,32 €

DISPONIBILITA' FINANZIARIE										
Conti Correnti										
Popolare di Sondrio - c/c 21011X39 (Conto B2 - Impegni) - Rend. 0,00%										0,00 €
Popolare di Sondrio - c/c 21001X29 (Conto Titoli ed Offerte) - Rend. 0,00%										4.861,23 €
Unicredit - c/c 000107342770 (Conto Private) - Rend. 0,00%										16.398,78 €
Crédit Agricole - c/c 47540581 (Ordinario) - Rend. 1,50%										542.810,10 €
Totale Conti Correnti										564.070,11 €

Titoli (valori agg.ti al 31/12/2025)						Scadenza	Valore Nominale	Valore di mercato
C.A. - Cert. Dep. 6 mesi al 3,00%						12/03/2026	1.000.000,00 €	1.000.000,00 €
C.A. - Fondo Amundi Euro Liq. Short Term						[05.11.2024]	500.000,00 €	513.388,29 €
C.A. - BTP 15GEN27 - 0,85%						15/01/2027	300.000,00 €	296.430,00 €
C.A. - Obbligaz. MEDIOBANCA - 3,80%/2,50%						26/04/2027	450.000,00 €	449.685,00 €
C.A. - BTP 15MAR28 - 0,25%						15/03/2028	300.000,00 €	287.160,00 €
C.A. - BTP 15MAR28 - 0,25%						15/03/2028	1.000.000,00 €	957.200,00 €
C.A. - Polizza Dynamic Strategy HNWI Plus						[04.03.2025]	1.500.000,00 €	1.530.415,62 €
Generali - Polizza Rinnova Valore Bonus						[23.06.2025]	1.200.000,00 €	1.222.829,69 €
Unicredit - Obbligaz. Unicredit (3,05%)						24/08/2027	500.000,00 €	506.588,40 €
Totale Titoli							6.750.000,00 €	6.763.697,00 €
TOTALE DISPONIBILITA' FINANZIARIE (A)								7.327.767,11 €

IMPEGNI DELIBERATI e/o IMPEGNATI					
Fondo per arretrati contrattuali			0,00 €		
Fondo Manutenzioni e/o Migliorie Immobili e Impianti			762.058,07 €		
Fondo Spese Organismo di Vigilanza			10.000,00 €		
Fondo Svalutazione Crediti v/Ospiti			76.205,50 €		
Fondo Contenzioso Dipendenti e Vari			20.000,00 €		
TOTALE IMPEGNI DELIBERATI				868.263,57 €	
Fondo Prudenziale Imposte Comunali			0,00 €		
Fondo Rischi Potenziali e Contenziosi			2.555.738,00 €		
Fondo Trattamento Fine Rapporto			21.995,20 €		
Unicredit - Mutuo (scad. 31.07.2025)			0,00 €		
TOTALE FONDI IMPEGNATI				2.577.733,20 €	
TOTALE DISPONIBILITA' DELIBERATE e/o IMPEGNATE (B)				3.445.996,77 €	
TOTALE DISPONIBILITA' LIBERE DA IMPEGNI (A-B)				3.881.770,34 €	

Sintesi dei proventi e oneri finanziari al 31/12/2025

Proventi e oneri finanziari	Consuntivo 2023	Consuntivo 2024	Consuntivo 2025
Interessi netti	46.130,52	84.189,25	91.617,20
Interessi su c/c	509,09	16.054,29	24.627,79
Interessi su deposito titoli	28.271,98	31.973,98	26.849,48
Interessi su deposito vincolato	17.349,45	36.160,98	40.139,93
Altri proventi finanziari	147.651,10	50.316,20	44.800,17
Utile su titoli	6.992,50	0,00	17.500,17
Rivalutazione titoli non immobil.	140.658,60	50.316,20	27.300,00
Oneri finanziari	0,00	0,00	- 8.612,32
Svalutazione titoli non immobil.	0,00	0,00	- 8.612,32
Proventi e oneri finanziari	193.781,62	134.505,45	136.417,37

9. ANALISI DEL PATRIMONIO¹⁰

9.1 ATTIVO

9.1.1 Immobilizzazioni immateriali

Le immobilizzazioni immateriali sono iscritte al costo di acquisto, inclusi tutti gli oneri accessori di diretta imputazione, e sono esposte al netto delle quote costanti di ammortamento stanziati in relazione alla residua possibilità di utilizzazione del bene. Gli ammortamenti sono effettuati applicando le aliquote

✓ 10 D.M.05/03/2020 I movimenti delle immobilizzazioni

stabilite dalla normativa fiscale (D.M. 31/12/1988 e successive modificazioni) nello specifico così determinate:

Spese beni di terzi (Parcheggio) 3%

Software 20%

Tra gli oneri pluriennali è stato inserito il parcheggio per euro 591.721,41 (costo storico) il cui valore residuo nell'anno in corso è di euro 269.828,63.

IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	TOTALE
Valore di inizio esercizio	
Costo	717.740,99
Contributi ricevuti	0,00
Rivalutazioni	0,00
Ammortamenti (Fondo ammortamento)	-427.913,41
Svalutazioni	0,00
Valore di bilancio al 31/12/2024	289.827,58
Variazioni nell'esercizio	
Incrementi per acquisizione 2025	0,00
Decrementi per alienazioni e dismissioni (valore di bilancio)	-85,40
Ammortamento dell'esercizio	19.998,95
Totale variazioni 2025	
Valore di fine esercizio	
Costo	717.655,59
Contributi ricevuti	0,00
Rivalutazioni	0,00
Ammortamenti (Fondo ammortamento)	-447.826,96
Svalutazioni	0,00
Valore di bilancio al 31/12/2025	269.828,63

9.1.2 Immobilizzazioni materiali

Le immobilizzazioni materiali sono iscritte al costo di acquisto, inclusi tutti i costi e gli oneri accessori di diretta imputazione e sono esposte al netto delle quote costanti di ammortamento stanziati in relazione alla residua possibilità di utilizzazione del bene. Gli ammortamenti sono effettuati applicando le aliquote stabilite dalla normativa fiscale (D.M. 31/12/1988 e successive modificazioni) nello specifico così determinate:

Apparecchiature sanitarie	15%
Apparecchiature Tecnico economali	15%
Arredi	15%
Autoveicolo da trasporto	25%
Biancheria	40%
Fabbricati	3%
Impianto fotovoltaico	9%
Impianti antincendio	15%
Impianti Elettrici	15%
Impianti Generici	7,5%
Impianti Telefonici e segnalazione	25%
Impianti Televisivi	30%
Impianti Trattamento Acque	15%
Impianti e mezzi di pesatura	7%
Impianti di riscaldamento	15%
Macchinari e attrezzature varie	15%
Macchine di ufficio elettroniche	20%
Migliorie Fabbricati	3%
Mobili e macchine di ufficio	15%
Strumenti Musicali	10%

I beni il cui valore di acquisto è inferiore a euro 516,46 sono stati interamente ammortizzati nell'esercizio di sostenimento del costo anche in ragione del loro limitato valore individuale e cumulativo.

Il totale delle immobilizzazioni è passato da euro 14.880.544,65 a euro 15.144.297,22.

Le variazioni delle immobilizzazioni più significative sono state determinate dai lavori sugli immobili e impianti ultimati nell'anno 2025, dall'acquisto di apparecchiature sanitarie ed arredi volti a migliorare lo stile di vita dei Nostri utenti. Nello specifico:

- Rifacimento pavimentazione 4^a-5^a-6^a-7^a Piano Padiglione Papa Giovanni;
- Resinatura pavimenti e rivestimenti per n. 4 camere ardenti;
- Creazione Invaso per pesci;

- Implementazione impianti controllo accessi n. 16 varchi (14 sale mediche + 2 locali hospice);
- Impianto apertura porte verso le scale nei vari Padiglioni con lettore badge;
- Condizionamento Sale Mediche.;
- Carrozine e bascule, Sedie doccia, Solleva-pazienti con imbragature, Ecografo;
- Sostituzione n. 120 letti elettrici e acquisto di arredi vari.

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	TOTALE
Valore di inizio esercizio	
Costo	38.084.276,72
Contributi ricevuti	0,00
Rivalutazioni	0,00
Ammortamenti (Fondo ammortamento)	-23.203.732,07
Svalutazioni	0,00
Valore di bilancio al 31/12/2024	14.880.544,65
Variazioni nell'esercizio	
Incrementi per acquisizione/Decrementi per alienazione e dismissione	1.455.703,66
Ammortamento dell'esercizio	1.371.493,17
Totale variazioni	-84.210,49
Valore di fine esercizio	
Costo	39.539.980,38
Contributi ricevuti	0,00
Rivalutazioni	0,00
Ammortamenti (Fondo ammortamento)	-24.395.413,16
Svalutazioni	0,00
Valore di bilancio al 31/12/2025	15.144.297,22

9.1.3 Immobilizzazioni Finanziarie

Tra le immobilizzazioni finanziarie è compresa la quota per l'adesione al Consorzio di euro 102,00 con il quale ci siamo attivati per gestire servizi esterni come l'appalto delle pulizie. Facciamo parte del Consorzio Cristal Società a responsabilità limitata Consortile di Busto Arsizio (Classificazione Ateco 2007 "Attività prevalente di pulizia generale non specializzata di edifici"). La società Consorzio Cristal S.r.l. è

stata costituita in data 22 luglio 2016 come da rogito Notaio Dott.ssa Susanna Farioli, repertorio n. 14274, ed iscritta al Registro Imprese di Varese in data 28 luglio 2016. La Società ha finalità consortili agendo in nome proprio ma per conto e nell'interesse dei soci erogando loro servizi nell'ambito della promozione e del coordinamento dei loro programmi imprenditoriali aventi ad oggetto principalmente attività di impresa di pulizia, manutenzione giardini e aree verdi nonché piccole manutenzioni edili. Provvidenza ha aderito al Consorzio Cristal Società Consortile S.r.l. per la gestione del servizio di pulizia.

9.1.4 Rimanenze

Le rimanenze sono variate da un totale del 2024 per euro 120.248,74 ad un totale di euro 158.277,46 per l'anno 2025. Le rimanenze sono iscritte a bilancio all'ultimo costo di acquisto e riguardano le giacenze di magazzino regolarmente presenti nell'inventario dell'Ente al 31/12/2025. L'aumento delle rimanenze è riconducibile principalmente al Magazzino Farmaci, in relazione alla piena saturazione dei posti e all'acquisto di scorte che verranno utilizzate nei primi mesi dell'anno 2026. L'aumento, inoltre, deriva da una strategia di approvvigionamento più vantaggiosa, come l'acquisto di quantitativi maggiori di farmaci per ottenere condizioni economiche migliori e per fronteggiare possibili difficoltà nella catena di fornitura.

9.1.5 Crediti

I crediti ammontano complessivamente a euro 1.181.741,62, in aumento rispetto al consuntivo dell'esercizio 2024, pari a euro 846.391,64. Essi sono stati iscritti al loro valore nominale e risultano costituiti principalmente dai saldi delle rette a carico dei Comuni. Tra le principali componenti si evidenzia inoltre una nota di credito nei confronti di Essity Italy S.p.A., pari a euro 66.313,86, relativa a un reso per spesa eccedente il budget 2025, come previsto da contratto. Rientrano tra i crediti anche diversi depositi cauzionali analiticamente indicati nell'inventario. I crediti verso Ospiti sono esposti al netto della quota accantonata al Fondo Svalutazione Crediti, al fine di tener conto del rischio di inesigibilità. Si segnala, inoltre, la presenza di euro 816.762,76 iscritti nella voce "fatture da emettere", riferiti principalmente al saldo del budget 2025 nei confronti di ATS Insubria e i crediti relativi al Progetto FILI URBANI relativi alla Fase 6 per un totale di euro 71.424,67.

9.1.6 Attività finanziarie

La consistenza del portafoglio titoli al 31/12/2025 è quantificata al valore di acquisto pari ad euro 6.705.188,82. L'importo in bilancio è rimasto pressoché invariato rispetto all'anno 2024. Si è solo deciso, alla data di estinzione di alcuni Titoli, d'investire il capitale in Prodotti Assicurativi per un totale di euro 2.700.000,00. Per quanto riguarda la situazione del portafoglio titoli, si è ritenuto opportuno procedere ad una rivalutazione dei titoli in portafoglio utilizzando il metodo prudenziale previsto dagli OIC con l'adeguamento a bilancio del minore tra il valore di acquisto ed il valore di mercato al 31/12/2025. Pertanto, si è operata una rivalutazione pari ad euro 27.300,00 con utilizzo del Fondo svalutazione titoli per quei titoli il cui valore di mercato è aumentato rispetto a quello di inizio esercizio.

9.1.7 Disponibilità liquide

Le disponibilità liquide al 31 dicembre 2025 ammontano a euro 1.832.623,43, evidenziando una diminuzione rispetto all'esercizio precedente, in cui risultavano pari a euro 3.057.126,83. La variazione negativa, pari a euro 1.194.503,40, riflette un significativo assorbimento di risorse finanziarie nel corso dell'esercizio. Tale andamento è riconducibile a dinamiche gestionali quali impieghi di liquidità per investimenti, rimborso di passività finanziarie e/o variazioni nel capitale circolante netto, con particolare riferimento alla gestione dei crediti e dei debiti commerciali. Pur in presenza della suddetta riduzione, il livello delle disponibilità liquide risulta comunque adeguato a garantire la copertura degli impegni finanziari di breve periodo.

9.1.8 Risconti Attivi

Sono iscritti in Bilancio per un totale di euro 44.765,35. Da segnalare, in particolare, il risconto sul canone annuale del Servizio ANCELIA con scadenza 20/11/2026 ed i vari risconti sulle polizze assicurative degli autoveicoli. Nei ratei attivi è stato inserito il rateo sulla cedola delle Obbligazioni Unicredit maturato a luglio 2025 (euro 10.017,37).

9.2 PASSIVO

9.2.1 Fondi per rischi ed oneri

I fondi per rischi ed oneri ammontanti ad euro 3.384.913,66 sono stati stanziati per coprire debiti di esistenza certa o probabile, per i quali, alla data di chiusura dell'esercizio in genere, non era determinabile l'ammontare o la data di sopravvenienza. Gli stanziamenti riflettono la miglior stima possibile sulla base degli elementi a disposizione.

Tra i più significativi:

- Fondo rischi Potenziali e Contenziosi per euro 2.555.738,00. Si evidenzia che tale accantonamento si è reso necessario per il principio di prudenza dato che ci sono diverse interpretazioni riguardo all'applicazione di alcune norme di legge nella fase di passaggio tra ONLUS ed ETS, stanti i già intervenuti deliberati assembleari. (Stanziamento per la copertura di responsabilità civile amministratori e funzionari). Sono stati aggiunti altri accantonamenti prudenziali in base al fatturato per eventuali contenziosi con ospiti.
- Fondo Svalutazione Titoli per euro 37.117,59 creato per accantonare le svalutazioni dei titoli in portafoglio come sopra riportato.
- Fondo Manutenzioni e Migliorie Immobili e Impianti per euro 762.058,07 (accantonamento in previsione dell'effettuazione di manutenzioni e/ migliorie sugli immobili e sugli impianti).

9.2.2 Fondo T.F.R Dipendenti

Il Fondo è iscritto in Bilancio per euro 21.995,20. Rappresenta il debito maturato verso i dipendenti alla data del 31/12/2025 in conformità del contratto di lavoro vigente ed ai dettami dell'art. 2120 del c.c. oltre la rivalutazione per tutti gli anni successivi dedotto tutto quanto anticipato nell'anno 2010 a seguito di

accordo individuale con i dipendenti. La quota dell'anno corrente è stata accantonata, così come previsto dalle nuove disposizioni presso il Fondo Tesoreria gestito dall' INPS.

9.2.3 Debiti

Tutti i debiti per l'importo totale di euro 3.231.851,19 sono iscritti al valore nominale così come risultanti dalle scritture contabili e dalla relativa documentazione.

Principalmente:

- per l'importo di euro 929.090,53 sono fatture fornitori della gestione relative ai mesi di novembre e dicembre 2025 non ancora liquidate al 31/12/2025 ma regolarmente saldate nel 2026.
- per l'importo di euro 2.128.328,60 (226.248,56 + 495.580,46 + 1.406.499,58) relativi ai debiti verso il personale dipendente in particolare: stipendi del mese di dicembre comprensivo di relativa contribuzione; Ferie maturate e non godute comprensiva di relativa contribuzione; saldo 14° mensilità comprensiva di relativa contribuzione.

9.2.4 Ratei Passivi

Sono iscritti in Bilancio per un totale di euro 18.248,16. Da segnalare la competenza per Consulenza DPO da maggio a dicembre 2025 per 3.890,98 e nei risconti le prestazioni fisioterapiche già fatturate nell'anno 2025 che verranno però effettuate nell'anno 2026 e il contributo Fondazione Amplifon – Progetto Rituali di Cura per euro 7.000,00 di competenza dell'anno 2026.

10. MOVIMENTAZIONE DEL PATRIMONIO NETTO¹¹

Il patrimonio netto dell'associazione al 31/12/2025 ammonta a complessivi euro 19.135.554,32 così giustificato:

Patrimonio Libero	31/12/2025	18.328.671,43 €
Fondo vincolato	31/12/2025	113.900,00 €
Patrimonio Totale	31/12/2025	18.442.571,43 €
Utile di Esercizio 2025		259.341,44 €
Patrimonio	31/12/2025	18.701.912,87 €

Nel corso dell'esercizio 2025, come da indicazioni dell'assemblea dei soci, si è provveduto a decrementare il Patrimonio Netto con la Perdita d'esercizio relativo all'anno 2024 (-145.489,01).

✓ 11 D.M.05/03/2020 Le movimentazioni delle voci di patrimonio netto

11. ANALISI DI BILANCIO PER INDICI¹²

Segue ora un'ulteriore analisi effettuata per indici che prevede specifiche riclassificazioni di Bilancio. L'analisi viene fatta perché rappresenta un importante strumento tecnico per permettere di analizzare l'andamento economico e patrimoniale del nostro Istituto (sia lo stato attuale che eventualmente gli scenari futuri). Tale analisi viene annualmente effettuata e condivisa con l'Università LIUC di Castellanza permettendo un importante confronto con le altre strutture appartenenti all'Osservatorio di settore. Gli studi, se di interesse, sono agli atti. Ogni indice non deve essere valutato solo "singolarmente" ma in una visione di insieme.

La prima sezione (analisi dettagliata) propone la riclassificazione del bilancio dell'Ente secondo la IV direttiva CEE, ma con alcune declinazioni di maggior dettaglio.

Così, a titolo di esempio, nel Conto Economico in forma scalare, il "Valore della produzione" è stato dettagliato nelle seguenti 4 voci:

1. Ricavi delle attività/rette dei privati;
2. Altri ricavi da rette;
3. Contributi regionali/rette da Regione;
4. Altri ricavi da servizi sociosanitari.

La seconda sezione (analisi sintetica) propone ulteriori riclassificazioni dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico, quest'ultimo calcolato sia a "margine industriale", sia a "valore aggiunto". Le medesime riclassificazioni sono successivamente proposte anche in termini di sola incidenza percentuale. Tale riclassificazione viene elaborata per poter effettuare la successiva analisi per indici.

La terza sezione, l'ultima, prevede l'analisi di bilancio per indici.

Complessivamente sono calcolati 24 indici suddivisi nelle seguenti famiglie tipologiche:

indici di liquidità: sono strumenti che indicano la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni in scadenza nel breve periodo utilizzando le liquidità disponibili nello stesso tempo (liquidità immediate o anche altre voci dell'attivo non immobilizzato);

indici di struttura finanziaria e indebitamento: sono strumenti di fondamentale importanza che indicano l'autonomia finanziaria totale (non solo a breve come gli indici di liquidità, ma anche a medio/lungo termine);

indici di struttura patrimoniale: sono strumenti che indicano il grado di reattività potenziale di un'impresa al mutare delle condizioni esterne (ad esempio far fronte a situazioni impreviste, modifiche normative o situazioni di mercato variate fortemente);

indici di gestione del capitale circolante: sono strumenti che analizzano le dilazioni sui pagamenti ai fornitori e le dilazioni sugli incassi dai clienti e quindi la durata del ciclo del "circolante";



¹² D.M. 05/03/2020 L'illustrazione della situazione dell'ente e dell'andamento della gestione con indicatori finanziari

indici di redditività: sono strumenti che permettono di misurare la capacità di un'impresa di generare reddito; la loro funzione, quindi, è quella di permettere un confronto più veloce ed immediato con i bilanci degli anni precedenti o anche il confronto con indici di benchmark per tipologia di attività;

indici di sviluppo: sono strumenti che indicano l'andamento del nostro Istituto per quanto riguarda fatturato, capitale investito e reddito operativo.

Per ogni indice viene presentata la relativa formula e viene offerto un sintetico commento descrittivo del fenomeno misurato, riportando l'eventuale valore ideale rinvenibile nella letteratura contabile.

11.1 PRIMA SEZIONE

ANALISI DETTAGLIATA				
STATO PATRIMONIALE				
ATTIVO	2024	%	2025	%
LIQUIDITÀ	3.057.127	12,0%	1.832.623	7,2%
CREDITI COMMERCIALI	660.717	2,6%	956.863	3,8%
ALTRI CREDITI	222.998	0,9%	286.084	1,1%
CREDITI	883.714	3,5%	1.242.947	4,9%
RIMANENZE	120.249	0,5%	158.277	0,6%
ALTRE ATTIVITÀ CIRCOLANTI	6.200.320	24,4%	6.705.189	26,4%
ATTIVO CIRCOLANTE (Ce)	10.261.410	40,3%	9.939.037	39,2%
IMMOBILIZZ. IMMATERIALI	717.741	2,8%	717.656	2,8%
(Fondo Amm. Imm. Imm.)	-427.913	-1,7%	-447.827	-1,8%
IMMOBILIZZ. IMMATERIALI NETTE	289.828	1,1%	269.829	1,1%
IMMOBILIZZ. MATERIALI	38.084.277	149,8%	39.539.710	156,0%
(Fondo Amm. Imm. Mat.)	-23.203.732	-91,2%	-24.395.413	-96,2%
IMMOBILIZZ. MATERIALI NETTE	14.880.545	58,5%	15.144.297	59,7%
IMMOBILIZZ. FINANZIARIE	102		102	
IMMOBILIZZAZIONI	15.170.474	59,7%	15.414.228	60,8%
TOTALE ATTIVO	25.431.884	100,0%	25.353.265	100,0%

PASSIVO	2024	%	2025	%
FORNITORI	866.852	3,4%	1.083.862	4,3%
ACCONTI				
DEBITI VS. BANCHE	74.419	0,3%	1.160	
ALTRE PASSIVITÀ	2.947.349	11,6%	2.159.421	8,5%
PASSIVITÀ CORRENTI	3.888.620	15,3%	3.244.443	12,8%
DEBITI FINANZIAMENTO				
FONDI RISCHI	3.076.631	12,1%	3.384.914	13,4%
TFR	24.062	0,1%	21.995	0,1%
DEBITI VS. BANCHE A LUNGO TERMINE				
PASSIVITÀ M/L TERMINE	3.100.693	12,2%	3.406.909	13,4%
CAPITALE	18.474.160	72,6%	18.328.671	72,3%
RISERVA LEGALE				
ALTRE RISERVE	113.900	0,4%	113.900	0,4%
RISERVE RIVALUTAZIONE				
UTILI/PERDITE ESERCIZI PRECEDENTI				
UTILE/PERDITA D'ESERCIZIO	-145.489	-0,6%	259.341	1,0%
PATRIMONIO NETTO	18.442.571	72,5%	18.701.913	73,8%
MEZZI DI TERZI	6.989.313	27,5%	6.651.352	26,2%
TOTALE PASSIVO	25.431.884	100,0%	25.353.265	100,0%

CONTO ECONOMICO	2024	%	2025	%
RICAVI ATTIVITÀ	10.962.801	58,0%	10.914.135	55,8%
CONTRIBUTI REGIONALI	6.290.437	33,3%	6.461.735	33,0%
ALTRI RICAVI DA SERVIZI SOCIO-SANITARI	1.642.173	8,7%	2.198.927	11,2%
TOTALE RICAVI	18.895.411	100,0%	19.574.797	100,0%
COSTI DIRETTI	-3.423.563	-18,1%	-3.770.542	-19,3%
VARIAZIONE RIMANENZE	7.679	0,0%	38.029	0,2%
PRESTAZIONI DI TERZI DIRETTE	-1.693.411	-9,0%	-2.047.207	-10,5%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	13.786.115	73,0%	13.795.077	70,5%
COSTO DEL LAVORO	-10.049.021	-53,2%	-11.508.061	-58,8%
ENERGIA E UTENZE	-584.134	-3,1%	-611.557	-3,1%
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	-1.331.724	-7,0%	-1.380.105	-7,1%
MARGINE INDUSTRIALE	1.821.236	9,6%	295.354	1,5%
COSTI COMMERCIALI	-84.796	-0,4%	-105.549	-0,5%
COSTI AMMINISTRATIVI	-274.141	-1,5%	-384.753	-2,0%
COSTI GENERALI	-2.239.383	-11,9%	-611.365	-3,1%
MARGINE OPERATIVO (EBIT)	-777.084	-4,1%	-806.314	-4,1%
PROVENTI FINANZIARI	134.505	0,7%	136.417	0,7%
ONERI FINANZIARI	-1.716		-298	
RISULTATO DELLA GESTIONE CARATT.	-644.295	-3,4%	-670.194	-3,4%
PROVENTI NON CARATTERISTICI	1.478.316	7,8%	1.030.552	5,3%
COSTI NON CARATTERISTICI	-965.020	-5,1%	-45.735	-0,2%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	-130.999	-0,7%	314.622	1,6%
IMPOSTE	-14.490	-0,1%	-55.281	-0,3%
RISULTATO NETTO	-145.489	-0,8%	259.341	1,3%

Nel corso dell'esercizio 2025 il margine industriale ha registrato una significativa contrazione, passando dal **9,6% del 2024 all'1,4% del 2025**. Tale dinamica evidenzia un sensibile deterioramento della redditività operativa caratteristica. La riduzione è riconducibile principalmente all'incremento dei costi diretti di produzione e/o all'impossibilità di trasferire integralmente tali aumenti sul rincaro delle rette. Nonostante il risultato, la Fondazione ha avviato azioni mirate al recupero della marginalità, intervenendo sia sul contenimento dei costi sia sulle politiche commerciali, i cui effetti sono attesi nei prossimi esercizi. Per quanto riguarda lo Stato Patrimoniale possiamo notare che non ci sono state modifiche rilevanti nella composizione delle diverse voci.

11.2 SECONDA SEZIONE

ANALISI SINTETICA

STATO PATRIMONIALE - Euro

	2024	2025	Δ 2024-25
IMMOB. MATERIALI	14.880.545	15.144.297	1,77%
IMMOB. IMMATERIALI	289.828	269.829	-6,90%
IMMOB. FINANZIARIE	102	102	
MAGAZZINO	120.249	158.277	31,63%
CREDITI COMMERCIALI	660.717	956.863	44,82%
ALTRI CREDITI OPERATIVI	6.423.318	6.991.273	8,84%
LIQUIDITÀ	3.057.127	1.832.623	-40,05%
TOTALE	25.431.884	25.353.265	-0,31%

	2024	2025	Δ 2024-25
DEBITI COMMERCIALI	866.852	1.083.862	25,03%
ALTRI DEBITI OPERATIVI	2.947.349	2.159.421	-26,73%
FONDI (TFR ECC.)	3.100.693	3.406.909	9,88%
DEBITI FINANZIARI A BREVE	74.419	1.160	-98,44%
DEBITI FINANZIARI A M/L			
PATRIMONIO NETTO	18.588.060	18.442.571	-0,78%
REDDITO NETTO	-145.489	259.341	278,26%
TOTALE	25.431.884	25.353.265	-0,31%

CONTO ECONOMICO - MARGINE INDUSTRIALE - Euro

	2024	2025	Δ 2024-25
Ricavi netti	18.895.411	19.574.797	3,60%
Rimanenze finali	120.249	158.277	31,63%
Rimanenze iniziali	-112.570	-120.249	6,82%
Acquisto materie prime e servizi	-3.423.563	-3.770.542	10,14%
Costi industriali	-1.693.411	-2.047.207	20,89%
Margine industriale	13.786.115	13.795.077	0,07%
Costo del lavoro	-10.049.021	-11.508.061	14,52%
Altri costi operativi	-979.385	-1.190.576	21,56%
MOL (EBITDA)	2.757.710	1.096.440	-60,24%
Ammortamenti	-1.331.724	-1.380.105	3,63%
Accantonamenti	-2.203.070	-522.649	-76,28%
Reddito operativo	-777.084	-806.314	-3,76%
Oneri finanziari netti	132.790	136.119	2,51%
Reddito ante-imposte	-644.295	-670.194	-4,02%
Imposte sul reddito	-14.490	-55.281	281,51%
Reddito netto ordinario	-658.785	-725.475	-10,12%
Gestione straordinaria	513.296	984.817	91,86%
Reddito netto	-145.489	259.341	278,26%

CONTO ECONOMICO - VALORE AGGIUNTO - Euro

	2024	2025	Δ 2024-25
Ricavi netti	18.895.411	19.574.797	3,60%
Rimanenze finali	120.249	158.277	31,63%
Rimanenze iniziali	-112.570	-120.249	6,82%
Acquisto materie prime e servizi	-3.423.563	-3.770.542	10,14%
Servizi e prestazioni di terzi dirette	-2.636.482	-3.149.067	19,44%
Costi per godimento beni di terzi			
Valore aggiunto gestione caratteristica	12.843.044	12.693.217	-1,17%
Costo del lavoro	-10.049.021	-11.508.061	14,52%
Oneri diversi di gestione	-36.313	-88.717	144,31%
MOL (EBITDA)	2.757.710	1.096.440	-60,24%
Ammortamenti e accantonamenti	-3.534.794	-1.902.754	-46,17%
Reddito operativo	-777.084	-806.314	-3,76%
Oneri finanziari netti	132.790	136.119	2,51%
Reddito ante-imposte	-644.295	-670.194	-4,02%
Imposte sul reddito	-14.490	-55.281	281,51%
Reddito netto ordinario	-658.785	-725.475	-10,12%
Gestione straordinaria	513.296	984.817	91,86%
Reddito netto	-145.489	259.341	278,26%

STATO PATRIMONIALE - %

	2024	2025	Δ 2024-25
IMMOB. MATERIALI	58,5%	59,7%	2,1%
IMMOB. IMMATERIALI	1,1%	1,1%	-6,6%
IMMOB. FINANZIARIE	0,0%	0,0%	0,3%
MAGAZZINO	0,5%	0,6%	32,0%
CREDITI COMMERCIALI	2,6%	3,8%	45,3%
ALTRI CREDITI OPERATIVI	25,3%	27,6%	9,2%
LIQUIDITÀ	12,0%	7,2%	-39,9%
TOTALE	100%	100%	

	2024	2025	Δ 2024-25
DEBITI COMMERCIALI	3,4%	4,3%	25,4%
ALTRI DEBITI OPERATIVI	11,6%	8,5%	-26,5%
FONDI (TFR ECC.)	12,2%	13,4%	10,2%
DEBITI FINANZIARI A BREVE	0,3%	0,0%	-98,4%
DEBITI FINANZIARI A M/L			
PATRIMONIO NETTO	73,1%	72,7%	-0,5%
REDDITO NETTO	-0,6%	1,0%	278,8%
TOTALE	100%	100%	

CONTO ECONOMICO - MARGINE INDUSTRIALE - %

	2024	2025	Δ 2024-25
Ricavi netti	100,0%	100,0%	
Rimanenze finali	0,6%	0,8%	27,1%
Rimanenze iniziali	-0,6%	-0,6%	3,1%
Acquisto materie prime e servizi	-18,1%	-19,3%	6,3%
Costi industriali	-9,0%	-10,5%	16,7%
Margine industriale	73,0%	70,5%	-3,4%
Costo del lavoro	-53,2%	-58,8%	10,5%
Altri costi operativi	-5,2%	-6,1%	17,3%
MOL (EBITDA)	14,6%	5,6%	-61,6%
Ammortamenti	-7,0%	-7,1%	0,0%
Accantonamenti	-11,7%	-2,7%	-77,1%
Reddito operativo	-4,1%	-4,1%	-0,2%
Oneri finanziari netti	0,7%	0,7%	-1,1%
Reddito ante-imposte	-3,4%	-3,4%	-0,4%
Imposte sul reddito	-0,1%	-0,3%	268,3%
Reddito netto ordinario	-3,5%	-3,7%	-6,3%
Gestione straordinaria	2,7%	5,0%	85,2%
Reddito netto	-0,8%	1,3%	272,1%

CONTO ECONOMICO - VALORE AGGIUNTO - %

	2024	2025	Δ 2024-25
Ricavi netti	100,0%	100,0%	
Rimanenze finali	0,6%	0,8%	27,1%
Rimanenze iniziali	-0,6%	-0,6%	-3,1%
Acquisto materie prime e servizi	-18,1%	-19,3%	6,3%
Servizi e prestazioni di terzi dirette	-14,0%	-16,1%	15,3%
Costi per godimento beni di terzi			
Valore aggiunto gestione caratteristica	68,0%	64,8%	-4,6%
Costo del lavoro	-53,2%	-58,8%	10,5%
Oneri diversi di gestione	-0,2%	-0,5%	135,8%
MOL (EBITDA)	14,6%	5,6%	-61,6%
Ammortamenti e accantonamenti	-18,7%	-9,7%	-48,0%
Reddito operativo	-4,1%	-4,1%	-0,2%
Oneri finanziari netti	0,7%	0,7%	-1,1%
Reddito ante-imposte	-3,4%	-3,4%	-0,4%
Imposte sul reddito	-0,1%	-0,3%	268,3%
Reddito netto ordinario	-3,5%	-3,7%	-6,3%
Gestione straordinaria	2,7%	5,0%	85,2%
Reddito netto	-0,8%	1,3%	272,1%

11.3 TERZA SEZIONE

INDICI DI LIQUIDITÀ

	2024	2025
Quick Ratio	0,8	0,6
(disponibilità liquide)/(deb. comm.li + deb. fin. a b/t)		
Con un indice > 1 le liquidità immediate sono superiori al passivo corrente. L'azienda non solo può assolvere ai suoi impegni, ma qualora vi fosse un eccesso significativo di liquidità, questa potrebbe essere reinvestita		
Acid Test	2,6	3,0
(attivo non imm.to - rim.)/(deb. comm.li + deb. fin. a b/t)		
L'indice dovrebbe essere > 1, ma in realtà vanno considerate le singole voci che lo compongono (nel senso, ad esempio, che un'azienda con elevatissimi crediti verso clienti soddisfa tale condizione, ma potrebbe evidenziare problemi nei rapporti commerciali)		
Indice di Disponibilità	2,6	3,1
(attivo non imm.to)/(deb. comm.li + deb. fin. a b/t)		
L'indice dovrebbe essere > 2, ma valgono le stesse riflessioni di cui all'indice precedente		

Nell'anno 2025, come nel 2024, l'indice Quick Ratio è inferiore ad 1 e quindi rappresenta una situazione di liquidità in quasi equilibrio. Si segnala che nelle disponibilità liquide non sono stati inclusi i titoli in portafoglio, i quali presentano comunque un'elevata liquidità; includendoli, il quick ratio evidenzierebbe una situazione ancora più favorevole.

INDICI DI STRUTTURA FINANZIARIA E INDEBITAMENTO

	2024	2025
Rapporto Debiti Fin./Mezzi Propri debiti finanziari/patrimonio netto	0,4%	0,0%
Indica la "patrimonializzazione" dell'impresa, ed è in genere tanto più apprezzabile quanto più contenuto		
Capitale Circolante Netto attivo circolante/passività a breve	263,9%	306,3%
Indica la capacità o incapacità nel far fronte ai propri impegni finanziari di breve periodo con le risorse della gestione corrente		
Rapporto di Indebitamento debiti finanziari/(debiti finanziari + patrimonio netto)	0,4%	0,0%
È l'altro modo di indicare la patrimonializzazione dell'impresa (per ogni euro di capitale raccolto e investito quanti sono i debiti); è in genere tanto migliore quanto più contenuto		
Indice di Indipendenza Finanziaria patrimonio netto/totale attivo	72,5%	73,8%
Si tende a preferire un valore elevato, indice di "capitalizzazione"		
Incidenza OFin sul Fatturato oneri finanziari netti/fatturato	NS	NS
Un valore elevato (si ritiene superiore al 10%) indicherebbe un eccesso di indebitamento, e quindi una presumibile incapacità di farvi fronte; è evidente però che la % ottimale varia da impresa a impresa		
Coverage Monetario MOL/oneri finanziari	NS	NS
Idem, con un valore consigliabile superiore a 2		

Anche da questi indicatori possiamo confermare la solidità a breve della Fondazione come già indicato da altri indici permettendo di adempiere alle passività correnti con l'attivo circolante.

INDICI DI STRUTTURA PATRIMONIALE

	2024	2025
--	------	------

Indice di Elasticità	40,4%	39,2%
-----------------------------	--------------	--------------

attivo circolante/totale attivo

Indica la capacità dell'azienda a riadattarsi rapidamente alle modifiche provenienti da sollecitazioni esterne (es. modifiche normative, congiunture di mercato, politiche fiscali statali)

Indice di Rigidità	59,7%	60,8%
---------------------------	--------------	--------------

attivo immobilizzato/totale attivo

Indica il grado di rigidità dell'azienda a seguito dell'incidenza di valori immobilizzati che non permettono agevolmente di modificare la struttura operativa dell'impresa a seguito di sollecitazioni esterne

La dottrina individua generalmente una soglia superiore al 30% per definire un'azienda "elastica". Tuttavia, nella valutazione di tale indicatore è fondamentale considerare anche la composizione dell'attivo circolante, che nel nostro caso risulta prevalentemente liquido, non essendo presenti crediti di difficile recupero né esposizioni a medio-lungo termine.

Un'azienda è tendenzialmente definita "rigida" quando, nel breve periodo, incontra difficoltà nel trasformare le proprie attività in disponibilità liquide. Nel nostro caso, la presenza di un attivo immobilizzato molto elevato — caratteristica comune alle strutture analoghe alla nostra — porta a classificare la situazione come "rigida" secondo questo indicatore. Tale condizione è fisiologica per strutture analoghe.

INDICI DI GESTIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE

	2024	2025
--	------	------

Durata Dilazione Clienti - gg.	13	18
---------------------------------------	-----------	-----------

crediti commerciali/(vendite nette/365)

È un indice "puntuale", quindi non riflette le reali condizioni di incasso, ma risente della situazione a fine esercizio; in genere è apprezzabile una sua contrazione nel corso del tempo, a dimostrazione della capacità di incassare più rapidamente

Durata Dilazione Fornitori - gg.	38	53
---	-----------	-----------

debiti commerciali/(acquisti beni e servizi/365)

È un indice "puntuale", quindi non riflette le reali condizioni di pagamento, ma risente della situazione a fine esercizio; in genere è apprezzabile una sua espansione nel corso del tempo, a dimostrazione della capacità di pagare più lentamente

Durata Ciclo del Circolante - gg.	-25	-35
--	------------	------------

durata (crediti vs clienti - debiti vs fornitori)

È dato dalla somma algebrica dei due precedenti; è quindi pari a durata crediti - durata debiti; pur ribadendo i limiti dei suoi singoli componenti, è tanto migliore quanto più contenuto

L'analisi degli indici di gestione del capitale circolante evidenzia alcune dinamiche rilevanti nel biennio 2024-2025. La durata della dilazione concessa ai clienti passa da 13 a 18 giorni, segnalando un lieve allungamento dei tempi medi di incasso; si tratta tuttavia di un indicatore di natura puntuale, influenzato dai valori di fine esercizio e non pienamente rappresentativo dell'andamento medio nel corso dell'anno. Parallelamente, la durata della dilazione ottenuta dai fornitori aumenta in misura più significativa, passando da 38 a 53 giorni, evidenziando una maggiore capacità dell'Ente di beneficiare di termini di pagamento più ampi. La combinazione di tali dinamiche determina un miglioramento della durata del ciclo del circolante, che passa da -25 a -35 giorni. Il valore negativo dell'indice indica che i tempi di pagamento verso i fornitori risultano superiori rispetto ai tempi di incasso dai clienti, generando un effetto finanziario favorevole. Nel complesso, pur considerando i limiti informativi degli indicatori utilizzati, la gestione del capitale circolante appare in miglioramento nel periodo analizzato.

INDICI DI REDDITIVITÀ

	2024	2025
ROI	-3,1%	-3,2%
reddito operativo/totale attivo		
È un indicatore fondamentale di redditività relativa (si dice infatti che un'azienda è tanto migliore quanto maggiore il suo reddito operativo a parità di capitale investito o "usato", ovvero in costanza di reddito operativo quanto minore il capitale investito)		
ROS	-4,1%	-4,1%
reddito operativo/vendite nette		
Indica il margine operativo in percentuale; non esistono valori normativi di riferimento, ma è tanto migliore quanto più elevato		
Rotazione Capitale Investito	0,7	0,8
vendite nette/totale attivo		
Indica la capacità di far ruotare il capitale, e quindi di usare poco (se il valore è elevato) capitale per sviluppare un certo volume di vendite; è tanto migliore quanto più è elevato		
Roce (Rotazione del Capitale Circolante Lordo)	1,8	2,0
vendite nette/attivo circolante		
Indica la velocità (espressa in numero di volte l'anno) del recupero (in forma monetaria) delle risorse precedentemente investite e liquidabili entro un orizzonte temporale di breve periodo		
ROE Lordo di Imposte	-0,7%	1,7%
reddito ante imposte/patrimonio netto		
È l'altro indicatore fondamentale di redditività, unitamente al ROI, che indica la resa in percentuale del patrimonio netto (quindi, in pratica, quanto rende l'investimento nell'azienda)		
ROE Netto di Imposte	-0,8%	1,4%
reddito netto ordinario/patrimonio netto		
Vale quanto sopra, con la considerazione che in questo caso si tratta di una remunerazione "netta"		
ROIC	-4,2%	-4,3%
reddito operativo/(patrimonio netto + debiti finanziari)		
È un indice di valutazione di redditività del capitale investito simile al ROI, ma che confronta la remunerazione con i soli due tipi di capitale raccolti (quindi debito finanziario e patrimonio netto); anche in questo caso è tanto migliore quanto più elevato		
ROCR (Rotazione dei Crediti Verso Clienti)	28,6	20,5
vendite nette/crediti commerciali		
Indica la velocità (espressa in numero di volte l'anno) di recupero/incasso dei crediti vantati nei confronti dei propri clienti		

12.ANALISI PER UNITA' GESTIONALE

Si anticipa che i risultati di esercizio delle singole unità gestionali sopra sono sostanzialmente in equilibrio ad esclusione del CDI per il quale stiamo pressantemente richiedendo la contrattualizzazione dei posti solo accreditati.

	RSA UG1 e UG3	HOSPICE UG5	CDI UG4	RSA APERTA (+ SEMI RES.)	C-DOM	PRIVATO	CASA ALBERGO	ALTRI PROGETTI
RICAMI DELLE PRESTAZIONI EROGATE (rette)	10.914.134,85	-	272.346,00	-	-	8.852,00	-	-
a) Rette RSA	10.698.134,85	-	-	-	-	-	-	-
b) Quote Ingresso RSA (forfezzazione servizi nel tempo)	216.000,00	-	-	-	-	-	-	-
c) Altri Ricavi e Proventi (CDI, Hospice e altre Prestazioni Prof.	-	-	272.346,00	-	-	8.852,00	-	-
ALTRI RICAMI e PROVENTI (Contr. regionali e altri)	7.309.410,95	846.921,08	21.012,23	656.457,24	104.019,95	-	377.807,80	94.387,38
a) Rimborsi Regione per accreditamento	6.511.274,81	769.394,40	8.275,00	615.843,00	99.503,45	-	-	-
b) Diversi da Attività Connesse (Gestione della Casa albergo)	-	-	-	-	-	-	361.600,00	-
c) Proventi attività connesse	798.136,14	77.526,68	12.737,23	40.614,24	4.516,50	-	16.207,80	94.387,38
TOTALE RICAMI DELLA GESTIONE (A)	18.223.545,80	846.921,08	293.358,23	656.457,24	104.019,95	8.852,00	377.807,80	94.387,38

	RSA UG1 e UG3	HOSPICE UG5	CDI UG4	RSA APERTA (+ SEMI RES.)	C-DOM	PRIVATO	CASA ALBERGO	ALTRI PROGETTI
PER MATERIE PRIME, SUSSIDI, DI CONSUMO	1.694.622,16	44.763,54	28.445,29	15.031,09	2.277,17	6,83	37.156,39	-
a) Beni per ospiti (alberghieri / presidi per incontinenti)	1.056.093,20	19.748,42	19.887,49	3.576,30	-	-	30.807,00	-
b) Medicinali e Farmacia	441.417,76	17.322,69	1.514,88	125,11	2.027,68	-	828,60	-
c) Beni di consumo	14.045,15	511,79	288,87	51,33	2,53	-	929,54	-
d) Altri beni di consumo	183.066,05	7.180,63	6.754,05	11.278,35	246,96	6,83	4.591,26	-
PER SERVIZI	3.806.186,05	465.749,72	57.498,53	51.398,69	25.445,61	3.717,69	125.874,89	60.172,31
a) Acqua e consumi energetici	533.286,87	23.581,60	10.284,05	1.815,31	139,18	-	42.449,83	-
b) Pulizia e vigilanza (Appalti esterni)	326.173,25	14.514,39	6.273,60	1.107,11	86,08	-	26.120,66	-
c) Manutenzioni (Impianti e ascensori)	511.209,00	22.105,80	7.791,51	19.835,11	4.366,99	9,36	32.044,11	226,39
d) Servizi diversi per ospiti (Appalto Lavanderia e Diversi)	561.828,69	5.784,46	295,64	780,23	20,95	4,73	19.916,13	-
e) Servizi diversi per la gestione (Elaborazione Stipendi)	69.912,53	3.282,99	523,30	1.732,90	47,23	10,66	661,93	-
f) Personale Sanitario	1.574.672,42	384.033,01	31.203,32	23.210,41	20.375,09	3.690,68	-	-
g) Servizio Religioso	9.655,88	-	-	-	-	-	366,62	-
h) Altri Professionisti	219.447,42	12.447,47	1.127,11	2.917,63	410,08	2,25	4.315,61	59.945,92
VARIAZIONI DELL'IMMANTENENZA	- 33.893,48	- 1.487,30	- 542,67	- 1.213,88	- 192,43	-	- 698,97	-
PER IL PERSONALE DIPENDENTE	10.366.574,20	227.402,63	261.729,71	519.391,98	10.480,42	549,71	156.295,09	-
AMMORTAMENTI (e RIVALUTAZIONI relative)	1.252.258,97	50.640,61	17.889,75	18.488,52	170,06	-	32.045,25	-
ACCANTONAMENTO PER RISCHI	522.648,50	-	-	-	-	-	-	-
ONERI DIVERSI DELLA GESTIONE	477.072,07	20.468,49	8.410,05	12.869,99	869,40	72,97	19.145,62	63.830,86
a) Spese di amministrazione e Assicurazioni	136.796,37	5.990,01	4.674,45	11.856,67	759,56	67,55	2.815,04	210,78
b) Altri oneri diversi della gestione	340.275,70	14.478,48	3.735,60	1.013,32	109,84	5,42	16.330,58	63.620,08
TOTALE COSTI della Gestione (B)	18.085.468,48	807.537,68	373.430,66	615.966,40	39.050,23	4.347,20	369.818,27	124.003,17
RISULTATO DELLA GESTIONE (A-B)	138.077,32	39.383,40	- 80.072,42	40.490,84	64.969,71	4.504,80	7.989,53	- 29.615,79

	RSA UG1 e UG3	HOSPICE UG5	CDI UG4	RSA APERTA (+ SEMI RES.)	C-DOM	PRIVATO	CASA ALBERGO	ALTRI PROGETTI
C) PROVENTI e ONERI FINANZIARI								
INTERESSI e ALTRI PROVENTI FINANZIARI	121.521,95	5.335,28	1.946,68	4.354,44	690,27	61,39	2.507,35	-
a) Interessi	81.613,52	3.583,15	1.307,38	2.924,42	463,58	41,23	1.683,92	-
b) Altri proventi finanziari	39.908,44	1.752,13	639,30	1.430,02	226,69	20,16	823,43	-
ALTRI ONERI FINANZIARI	7.671,94	336,83	122,90	274,91	43,58	3,88	158,29	-
a) Oneri finanziari	7.671,94	336,83	122,90	274,91	43,58	3,88	158,29	-
TOTALE PROVENTI e ONERI FINANZIARI (C)	113.850,01	4.998,46	1.823,78	4.079,54	646,69	57,51	2.349,06	-
RISULTATO D'ESERCIZIO ANTE IMPOSTE (A+B+ C+/- E)	251.927,33	44.381,85	- 78.248,64	44.570,38	65.616,41	4.562,31	10.338,58	- 29.615,79
IMPOSTE DI ESERCIZIO	47.146,65	2.002,10	730,50	3.088,77	259,03	23,04	940,90	-
a) IRES	47.146,65	2.002,10	730,50	3.088,77	259,03	23,04	940,90	-
RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO	204.780,69	42.379,75	-78.979,15	41.481,61	65.357,38	4.539,28	9.397,68	-29.615,79

13.CONCLUSIONI ¹³

Il bilancio rappresenta con chiarezza, e in modo veritiero e corretto, la situazione patrimoniale e finanziaria dell'a Fondazione, nonché il risultato economico dell'esercizio. A prescindere dal risultato 2025, si ricorda che statutariamente vige il divieto di distribuire, anche in modo indiretto, utili, avanzi di gestione o simili che, in quanto si verifichino, sono obbligatoriamente reimpiegati nella realizzazione delle attività istituzionali ed a quelle direttamente connesse.

L'anno 2025 si chiude con un utile d'esercizio pari a € 259.341,44.

Si propone agli Amministratori eletti, in conformità a quanto previsto dallo Statuto, di destinare l'utile d'esercizio a patrimonio netto.

13 D.M.05/03/2020 La proposta di destinazione dell'avanzo, con indicazione degli eventuali vincoli attribuiti all'utilizzo parziale o integrale dello stesso, o di copertura del disavanzo

14. D.M. 05/03/2020 STATO PATRIMONIALE (MOD.A)

Fondazione di partecipazione LA PROVVIDENZA - ETS
BUSTO ARSIZIO (VA)
C.F.:81002690121
P.IVA:01279730129

28/05/2026

pag. 1

Stampa Bilancio ETS - Modello "A" - Conto Patrimoniale 2025 dal 01/01/2025 al 31/12/2025 Attività: Attività istituzionale

	2025	2024
1 - ATTIVO	25.353.264,53	25.431.884,48
A - QUOTE ASSOCIATIVE O APPORTI ANCORA DOVUTI	0,00	0,00
B - IMMOBILIZZAZIONI	15.414.227,85	15.170.474,23
I - Immobilizzazioni immateriali	269.828,63	289.827,58
1 - costi di impianto e di ampliamento	266.351,02	284.102,66
2 - costi di ricerca, sviluppo e pubblicità	0,00	0,00
3 - diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione opere dell'ingegno	0,00	0,00
4 - concessioni, licenze, marchi e diritti simili	0,00	0,00
6 - immobilizzazioni in corso e acconti	0,00	0,00
5 - avviamento	0,00	0,00
7 - altre	3.477,61	5.724,92
II - Immobilizzazioni materiali	15.144.297,22	14.880.544,65
1 - terreni e fabbricati	11.808.263,19	12.213.784,01
3 - attrezzature industriali e commerciali	466.790,29	284.935,49
2 - impianti e macchinario	1.845.276,51	1.833.207,41
4 - altri beni	698.972,78	492.685,99
5 - immobilizzazioni in corso e acconti	324.994,45	55.931,75
III - Immobilizzazioni finanziarie	102,00	102,00
1 - partecipazioni in	102,00	102,00
a - imprese controllate	0,00	0,00
b - imprese collegate	0,00	0,00
c - imprese controllanti	0,00	0,00
d - altre imprese	102,00	102,00
2 - crediti	0,00	0,00
a - verso imprese controllate	0,00	0,00
b - verso imprese collegate	0,00	0,00
c - verso controllanti	0,00	0,00
d - verso altri	0,00	0,00
3 - altri titoli	0,00	0,00
4 - Azioni proprie	0,00	0,00
C - ATTIVO CIRCOLANTE	9.894.271,33	10.224.087,68
I - Rimanenze	158.277,46	120.248,74
1 - materie prime, sussidiarie e di consumo	0,00	0,00
2 - prodotti in corso lavorazione e semilavorati	0,00	0,00
3 - lavori in corso su ordinazione	0,00	0,00
4 - prodotti finiti e merci	158.277,46	120.248,74
5 - acconti	0,00	0,00
II - Crediti	1.198.181,62	846.391,64
1 - verso clienti	123.660,43	97.612,43
2 - verso imprese controllate	0,00	0,00
3 - verso imprese collegate	0,00	0,00
4 - verso imprese controllanti	0,00	0,00

Fondazione di partecipazione LA PROVVIDENZA - ETS
BUSTO ARSIZIO (VA)
C.F.:81002690121
P.IVA:01279730129

28/05/2026

pag. 2

Stampa Bilancio ETS - Modello "A" - Conto
Patrimoniale 2025
dal 01/01/2025 al 31/12/2025
Attività: Attività istituzionale

	2025	2024
4-bis - crediti tributari	3.845,60	0,00
4-ter - imposte anticipate	0,00	0,00
5 - verso altri	1.070.675,59	748.779,21
III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	6.705.188,82	6.200.320,47
1 - partecipazioni in imprese controllate	0,00	0,00
2 - partecipazioni in imprese collegate	0,00	0,00
3 - partecipazioni imprese controllanti	0,00	0,00
4 - altre partecipazioni	0,00	0,00
5 - azioni proprie, con indicazione anche del valore nominale complessivo	0,00	0,00
6 - altri titoli	6.705.188,82	6.200.320,47
IV - Disponibilità liquide	1.832.623,43	3.057.126,83
1 - depositi bancari e postali	1.819.328,70	3.040.970,80
2 - assegni	4.637,00	0,00
3 - denaro e valori in cassa	8.657,73	16.156,03
D - RATEI E RISCONTI	44.765,35	37.322,57
2 - PASSIVO	25.353.264,53	25.431.884,48
A - PATRIMONIO NETTO	18.701.912,87	18.442.571,43
I - Capitale	18.442.571,43	18.588.060,44
II - Riserva di sovrapprezzo delle azioni	0,00	0,00
III - Riserve di rivalutazione	0,00	0,00
IV - Riserva legale	0,00	0,00
V - Riserve statutarie	0,00	0,00
VI - Riserva per azioni proprie in portafoglio	0,00	0,00
VII - Altre riserve	0,00	0,00
VIII - Utili (perdite) portati a nuovo	0,00	0,00
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	259.341,44	-145.489,01
B - FONDI per RISCHI ed ONERI	3.384.913,66	3.076.630,52
1 - per trattamento di quiescenza, ecc.	0,00	0,00
2 - per imposte, anche differite	0,00	0,00
3 - altri	3.384.913,66	3.076.630,52
C - TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	21.995,20	24.062,09
D - DEBITI	3.226.194,64	3.882.035,83
1 - debiti verso banche	1.160,00	74.419,14
2 - debiti verso altri finanziatori	0,00	0,00
3 - debiti verso soci per finanziamenti	0,00	0,00
4 - debiti verso enti della stessa rete associativa	0,00	0,00
5 - debiti per erogazioni liberali condizionate	0,00	0,00
6 - acconti	0,00	0,00
7 - debiti verso fornitori	1.083.862,01	866.770,94
8 - debiti verso imprese controllate e collegate	0,00	0,00
9 - debiti tributari	226.248,56	203.668,68
10 - debiti verso istituti di previdenza a sicurezza sociale	489.923,91	388.437,78

Fondazione di partecipazione LA PROVVIDENZA - ETS
BUSTO ARSIZIO (VA)
C.F.:81002690121
P.IVA:01279730129

28/05/2026

pag. 3

Stampa Bilancio ETS - Modello "A" - Conto
Patrimoniale 2025
dal 01/01/2025 al 31/12/2025
Attività: Attività istituzionale

	2025	2024
11 - debiti verso dipendenti e collaboratori	0,00	0,00
12 - altri debiti	1.425.000,16	2.348.739,29
E - RATEI e RISCONTI	18.248,16	6.584,61

15. D.M. 05/03/2020 RENDICONTO GESTIONALE (MOD.B)

28/05/2026
pag. 1

Fondazione di partecipazione LA PROVVIDENZA - ETS
BUSTO ARSIZIO (VA)
C.F.: 81002690121
P.IVA: 01279730129

Stampa Bilancio ETS - Modello "B" - Rendiconto Gestionale 2025 dal 01/01/2025 al 31/12/2025 Attività: Attività istituzionale

ONERIE E COSTI	2025	2024	PROVENTI E RICAVI	2025	2024
A) Costi e oneri da attività di interesse generale	20.577.899,55	20.760.206,83	A) Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale	20.763.626,94	20.493.975,37
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	1.822.302,47	1.638.008,02	1) Proventi da quote associative e apporti dei fondatori	0,00	0,00
2) Servizi	4.586.043,49	4.069.655,62	2) Proventi degli associati per attività mutuali	0,00	0,00
3) Godimento beni di terzi	0,00	0,00	3) Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	0,00	0,00
4) Personale	11.542.423,75	10.059.493,79	4) Erogazioni liberali	42.617,55	54.332,28
5) Ammortamenti	1.371.493,17	1.331.723,86	5) Proventi del 5 per mille	13.241,95	15.741,64
6) Accantonamenti per rischi e oneri	522.648,50	2.203.070,00	6) Contributi da soggetti privati	0,00	0,00
7) Oneri diversi di gestione	602.739,43	1.945.685,44	7) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	11.556.932,85	11.590.399,49
8) Rimanenze iniziali	120.248,74	112.570,10	8) Contributi da enti pubblici	0,00	0,00
			9) Proventi da contratti con enti pubblici	8.004.290,66	7.295.902,98
			10) Altri ricavi, rendite e proventi	988.266,47	1.417.351,24
			11) Rimanenze finali	158.277,46	120.248,74
Totale	20.577.899,55	20.760.206,83	Totale	20.763.626,94	20.493.975,37
			Avanzo/Disavanzo Attività di interesse generale (+/-)	185.727,39	-266.231,46
B) Costi e oneri da attività diverse	0,00	0,00	B) Ricavi, rendite e proventi da attività diverse	0,00	0,00
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	0,00	0,00	1) Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	0,00	0,00
2) Servizi	0,00	0,00	2) Contributi da soggetti privati	0,00	0,00
3) Godimento beni di terzi	0,00	0,00	3) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	0,00	0,00
4) Personale	0,00	0,00	4) Contributi da enti pubblici	0,00	0,00
5) Ammortamenti	0,00	0,00	5) Proventi da contratti con enti pubblici	0,00	0,00
6) Accantonamenti per rischi ed oneri	0,00	0,00	6) Altri ricavi, rendite e proventi	0,00	0,00
7) Oneri diversi di gestione	0,00	0,00	7) Rimanenze finali	0,00	0,00
8) Rimanenze iniziali	0,00	0,00			

Fondazione di partecipazione LA PROVVIDENZA - ETS
BUSTO ARSIZIO (VA)
C.F.: 81002690121
P.IVA: 01279730129

28/05/2026
pag. 2

Stampa Bilancio ETS - Modello "B" - Rendiconto Gestionale 2025
dal 01/01/2025 al 31/12/2025
Attività: Attività istituzionale

Totale	0,00	0,00	Totale	0,00	0,00
C) Costi e oneri da attività di raccolta fondi					
1) Oneri per raccolte fondi abituali	0,00	0,00	C) Ricavi, rendite e proventi da attività di raccolta fondi	0,00	0,00
2) Oneri per raccolte fondi occasionali	0,00	0,00	1) Proventi da raccolte fondi abituali	0,00	0,00
3) Altri oneri	0,00	0,00	2) Proventi da raccolte fondi occasionali	0,00	0,00
Totale	0,00	0,00	3) Altri proventi	0,00	0,00
			Totale	0,00	0,00
			Avanzo/Disavanzo Attività di raccolta fondi (+/-)	0,00	0,00
D) Costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali	8.612,32	0,00	D) Ricavi, rendite e proventi da attività finanziarie e patrimoniali	136.417,37	134.505,45
1) Su rapporti bancari	0,00	0,00	1) Da rapporti bancari	64.767,72	52.215,27
2) Su prestiti	0,00	0,00	2) Da altri investimenti finanziari	71.649,65	82.290,18
3) Da patrimonio edilizio	0,00	0,00	3) Da patrimonio edilizio	0,00	0,00
4) Da altri beni patrimoniali	0,00	0,00	4) Da altri beni patrimoniali	0,00	0,00
5) Accantonamento per rischi ed oneri	8.612,32	0,00	5) Da altri proventi	0,00	0,00
6) Altri oneri	0,00	0,00			
Totale	8.612,32	0,00	Totale	136.417,37	134.505,45
			Avanzo/Disavanzo Attività finanziarie e patrimoniali (+/-)	127.805,05	134.505,45
E) Costi e oneri di supporto generale	0,00	0,00	E) Proventi di supporto generale	0,00	0,00
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	0,00	0,00	1) Proventi da distacco del personale	0,00	0,00
2) Servizi	0,00	0,00	2) Altri proventi di supporto generale	0,00	0,00
3) Godimento beni di terzi	0,00	0,00			
4) Personale	0,00	0,00			
5) Ammortamenti	0,00	0,00			
6) Accantonamenti per rischi ed oneri	0,00	0,00			
7) Altri oneri	0,00	0,00			

28/05/2026
pag. 3

Fondazione di partecipazione LA PROVVIDENZA - ETS
BUSTO ARSIZIO (VA)
C.F.: 81002690121
P.IVA: 01279730129

Stampa Bilancio ETS - Modello "B" - Rendiconto Gestionale 2025
dal 01/01/2025 al 31/12/2025
Attività: Attività istituzionale

TOTALE ONERI E COSTI	20.586.511,87	20.760.206,83	TOTALE PROVENTI E RICAVI	20.900.044,31	20.628.480,82
			Avanzo/Disavanzo d'esercizio prima delle imposte (+/-)	313.532,44	-131.726,01
			Imposte	54.191,00	13.763,00
			AVANZO/DISAVANZO D'ESERCIZIO (+/-)	259.341,44	-145.489,01