

BILANCIO SOCIALE



2025

Approvato dal Consiglio di Amministrazione
della seduta del 30.04.2026



FONDAZIONE OSPEDALE DELLA CARITÀ

INDICE

1. INTRODUZIONE E METODOLOGIA

2. INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE

Missione e valori
Ambiti di intervento
Rapporti con il territorio

3. STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE

Assetto istituzionale e sistema di governance
Mappatura dei principali portatori d'interesse – stakeholder

4. PERSONE

Assetto organizzativo
Un'organizzazione che si consolida
Assenze, salute e limitazioni: una sfida organizzativa
Formazione e sviluppo delle competenze
Supporto e benessere organizzativo
Welfare aziendale: prendersi cura di chi lavora
Il ruolo del volontariato

5. ATTIVITÀ E RISULTATI

Unità d'offerta: Residenza Sanitaria-Assistenziale (RSA)
Unità d'offerta: Centro Diurno Integrato (CDI)
Unità d'offerta: Cure Domiciliari (CDom) e RSA Aperta
Altri servizi territoriali offerti dalla Fondazione
Grado di soddisfazione dei clienti

6. SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Andamento dei ricavi/proventi di gestione
Andamento dei costi/oneri di gestione
Risultato economico e lettura complessiva
Indici di bilancio ed equilibri aziendali

7. RELAZIONE DELL'ORGANO DI CONTROLLO

1. INTRODUZIONE E METODOLOGIA

Il Bilancio Sociale 2025 della Fondazione Ospedale della Carità rappresenta uno strumento fondamentale di **rendicontazione, trasparenza e dialogo con la comunità di riferimento**. Attraverso questo documento la Fondazione intende dare conto, in modo chiaro e verificabile, delle attività svolte, dei risultati conseguiti e dell'impatto sociale, sanitario ed economico generato nel corso dell'anno, coerentemente con la propria missione statutaria e con i valori che ne guidano l'azione quotidiana. Il Bilancio Sociale si configura così come un **mezzo informativo rivolto a tutti gli stakeholder- utenti, famiglie, dipendenti, volontari, istituzioni, partner e cittadini- per favorire una conoscenza consapevole delle scelte effettuate e delle prospettive future dell'ente**.

Le informazioni che troverete in questo documento-organizzate secondo le disposizioni previste dall'art. 14 del Decreto Legislativo n.117/2017 e le linee guida stabilite con Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019- sono state articolate nelle seguenti aree tematiche:

- un richiamo ai **valori** e alle **aree d'azione** della Fondazione, ossia la filosofia ed i motivi che giustificano il nostro esistere ed il nostro operare [**cap. 2**];
- una rappresentazione dell'**assetto di governo** che ci siamo dati (ruoli ed ambiti di responsabilità) e dei rapporti esistenti con i principali portatori d'interesse [**cap. 3**];
- una descrizione quali/quantitativa dell'**assetto organizzativo adottato**, delle **persone che operano nella Fondazione** (dipendenti, collaboratori e volontari), delle principali scelte prese nella gestione delle risorse umane [**cap. 4**];
- una sintesi delle **principali attività svolte** nel corso del 2025 e dei **risultati conseguiti**, articolando queste informazioni per i differenti servizi offerti (RSA, Centro Diurno Integrato, Servizi Domiciliari, etc.); comprensione e descrizione delle principali **progettualità avviate** durante l'anno e in programma per il 2026 [**cap. 5**];
- infine, un riepilogo delle principali voci di costo/ricavo registrate nel corso dell'anno e della **situazione economico-finanziaria** dell'Ente [**cap. 6**].

Inoltre, a partire da questa edizione, la Fondazione ha scelto di affiancare al documento completo una versione short, pensata per rendere più immediata e agevole la lettura anche ai non addetti ai lavori.

Questa sintesi intende valorizzare i principali dati, le attività più significative e i risultati maggiormente rappresentativi, utilizzando un linguaggio accessibile e una struttura semplificata, senza rinunciare al rigore informativo e al rispetto dei principi di completezza e attendibilità.

La decisione di introdurre una versione breve risponde alla volontà della Fondazione di rafforzare ulteriormente il rapporto di fiducia con il territorio e di rendere il Bilancio Sociale non solo uno strumento di rendicontazione formale, ma anche un'occasione di partecipazione, comprensione e condivisione del valore prodotto a beneficio della collettività.

2. INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE

L'Ospedale della Carità apre a Casalbuttano il 1° agosto 1888. In seguito alla legge Regionale n.1 del 13/2/2003, l'Ospedale assume la veste giuridica di "Fondazione Ospedale della Carità ONLUS". A seguito della Riforma del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2019) dal **1 gennaio 2026** è stata eliminata la qualifica fiscale ONLUS e la Fondazione ha **avviato un percorso di adeguamento del proprio Statuto e iscrizione nel RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore)** che- al momento di stesura del presente Bilancio Sociale- non si è ancora burocraticamente concluso [vedasi successivi box di approfondimento].

La Fondazione ha sede legale in Casalbuttano, via Marconi n.1, in un edificio di proprietà utilizzato per i fini istituzionali. La Fondazione- nel solco della tradizione dell'Ospedale della Carità- si occupa delle persone anziane non autosufficienti o a rischio di perdita dell'autonomia, in regime residenziale, semiresidenziale e domiciliare.

MISSION E VALORI

La Fondazione persegue finalità di solidarietà sociale nei settori dell'assistenza sociale, socio-sanitaria e sanitaria. Ha lo scopo di ospitare in regime residenziale ed extra residenziale persone svantaggiate in ragione di condizione psico-fisiche o sociali di totale o parziale non autosufficienza,

Perché la Fondazione ha scelto di diventare Ente del Terzo Settore

Nel corso della stesura di questo Bilancio Sociale, la Fondazione è in attesa di ricevere formale qualifica di Ente del Terzo Settore (ETS) in coerenza con la Riforma del Terzo Settore, introdotta dal Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017), che ha ridefinito in modo organico il quadro normativo degli enti senza scopo di lucro che operano a favore della collettività.

Questa scelta rappresenta un passaggio naturale nel percorso storico della Fondazione, da sempre impegnata nell'assistenza e nella cura delle persone anziane. Dopo l'esperienza come Opera Pia, IPAB e successivamente ONLUS, l'evoluzione normativa ha reso necessario e opportuno l'ingresso nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), accompagnato dall'adeguamento dello Statuto alle nuove disposizioni di legge. Diventare ETS significa operare all'interno di un sistema che riconosce e valorizza gli enti che perseguono finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, come quelle proprie della Fondazione. Le attività svolte- in ambito sociale, sanitario e sociosanitario- rientrano pienamente tra quelle di interesse generale previste dalla normativa e trovano così un chiaro e stabile inquadramento giuridico.

La qualifica di Ente del Terzo Settore comporta anche un rafforzamento dei principi di trasparenza, responsabilità e correttezza gestionale. Accanto agli aspetti valoriali, l'adesione al Terzo Settore offre anche nuove opportunità di sviluppo: maggiori possibilità di collaborazione con gli enti pubblici, accesso a strumenti di sostegno e finanziamento dedicati agli ETS, rafforzamento delle attività di raccolta fondi e delle reti territoriali.

In sintesi, la scelta di assumere la qualifica di ETS esprime la volontà della Fondazione di continuare a svolgere la propria missione con uno sguardo al futuro, nel rispetto della normativa e in dialogo costante con il territorio e la comunità di riferimento.

alle quali fornire, oltre alle normali prestazioni di natura alberghiera, servizi specifici di carattere socio-assistenziale e di assistenza sanitaria e riabilitativa, nonché assicurare la fruizione di attività di tipo culturale, ricreativo e di aggregazione sociale. Fondazione persegue tale scopo prioritariamente- seppur non in via esclusiva - a favore dei cittadini residenti nel Comune di Casalbuttano e nel territorio di riferimento del Distretto Socio-Sanitario di Cremona.

Le modalità di organizzazione dei servizi e l'erogazione delle diverse prestazioni si ispirano alla "*Carta dei diritti della persona anziana*", approvata dalla Regione Lombardia. I principi fondamentali sulla base dei quali la Fondazione svolge le proprie attività sono:

- **eguaglianza**: ogni persona ha il diritto di ricevere l'assistenza e le cure mediche più appropriate, senza discriminazione alcuna;
- **imparzialità**: i comportamenti degli operatori verso gli Ospiti sono ispirati a criteri di obiettività ed imparzialità;
- **partecipazione**: l'utente può esercitare una personale azione di verifica della correttezza e tempestività con le quali sono erogate le prestazioni, avvalendosi anche di Associazioni di Volontariato e/o di soggetti privati o pubblici preposti alla tutela dei diritti delle persone anziane

In particolare, la Fondazione:

- riconosce la centralità dell'Ospite anziano, in particolare delle persone fragili e non autosufficienti;
- organizza e gestisce la Residenza Sanitaria Assistenziale come luogo di massimo recupero e riattivazione sul piano fisico, motorio, funzionale e psico-affettivo delle potenzialità residue proprie dell'Ospite;
- opera interventi in ambito sociale e socio-sanitario per riconoscere concretamente il diritto della persona anziana a rimanere al proprio domicilio e ritardare il più possibile l'accoglienza in regime residenziale.

AMBITI DI INTERVENTO

La Fondazione persegue i propri scopi istituzionali attraverso l'organizzazione e la gestione di diverse unità di offerta, finalizzate a rispondere in modo integrato ai bisogni socio-sanitari del territorio:

- **Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA)**. La RSA è destinata all'accoglienza di persone ultrasessantacinquenni con diversi gradi di non autosufficienza, non assistibili al domicilio. La struttura dispone di 300 posti letto accreditati, organizzati in 12 nuclei residenziali.
- **Centro diurno integrato (CDI)**. Il CDI accoglie, durante le ore diurne, persone anziane che mantengono una parziale autonomia ma necessitano di supporto nelle attività quotidiane, di occasioni di socializzazione e di monitoraggio delle

condizioni psico-fisiche. Il servizio dispone di 30 posti accreditati.

• **Servizio di Riabilitazione e terapie fisiche.** Si tratta di un servizio non convenzionato con il Servizio Sanitario Nazionale, rivolto a utenti esterni. Eroga prestazioni di kinesiterapia, massoterapia e terapie fisiche, accessibili su prescrizione medica e con oneri a carico dell'utente.

• **Servizio di Cure domiciliari.** Il servizio è finalizzato all'erogazione di prestazioni sanitarie, infermieristiche e/o riabilitative presso il domicilio del paziente. La Fondazione opera in convenzione con l'ATS di Cremona, offrendo interventi attraverso voucher socio-sanitari, che prevedono l'integrazione tra personale infermieristico, fisioterapico e operatori socio-assistenziali.

• **Servizio RSA Aperta.** La misura RSA Aperta prevede interventi prevalentemente socio-sanitari volti a sostenere la permanenza al domicilio di persone affette da demenza certificata o di anziani di età pari o superiore a 75 anni, in condizioni di non autosufficienza.

RAPPORTI CON IL TERRITORIO

Lo svolgimento dell'attività della Fondazione implica l'instaurazione di rapporti principalmente con:

• **enti pubblici** (Regione Lombardia, Provincia di Cremona, Comune di Casalbuttano, ATS VAL-PAD-ANA e ASST di Cremona, Azienda Sociale del Cremonese, ARPA, Vigili del Fuoco, DTL ed enti previdenziali) in relazione ad accreditamenti, autorizzazioni, verifiche, contributi, co-progettazioni, etc.;

• **soggetti privati** (Diocesi, ente certificatore sistema Qualità, donatori, istituti di credito e assicurativi);

• **ospiti e famigliari**, professionisti esterni (controllo di gestione, sicurezza, ambiente, etc.), fornitori, lavoratori autonomi e appaltatori.

Fondazione e il Comune di Casalbuttano, con apposita convenzione, collaborano in un sistema di rete, per i servizi di Psicologia e di Assistenza Sociale. Inoltre, la Fondazione aderisce (nell'ottica di promuovere strategie collaborative ed occasioni di confronto/benchmarking) all'A.R.S.A.C.- Associazione delle Residenze Socio-Sanitarie della Provincia di Cremona e all'Osservatorio Settoriale sulle RSA della LIUC Business School.

Punto Prelievi in convenzione con ASST di Cremona

A partire dal 2024 la Fondazione Ospedale della Carità ha gestito- con propri professionisti e per conto dell'ASST di Cremona- un Punto Prelievi, offrendo alla cittadinanza un comodo servizio di prelievi ematici, raccolta materiale biologico (esami delle urine, esami delle feci, etc.) e consegna al laboratorio analisi dell'Ospedale di Cremona. La convenzione con ASST di Cremona è stata rinnovata anche per il 2026.

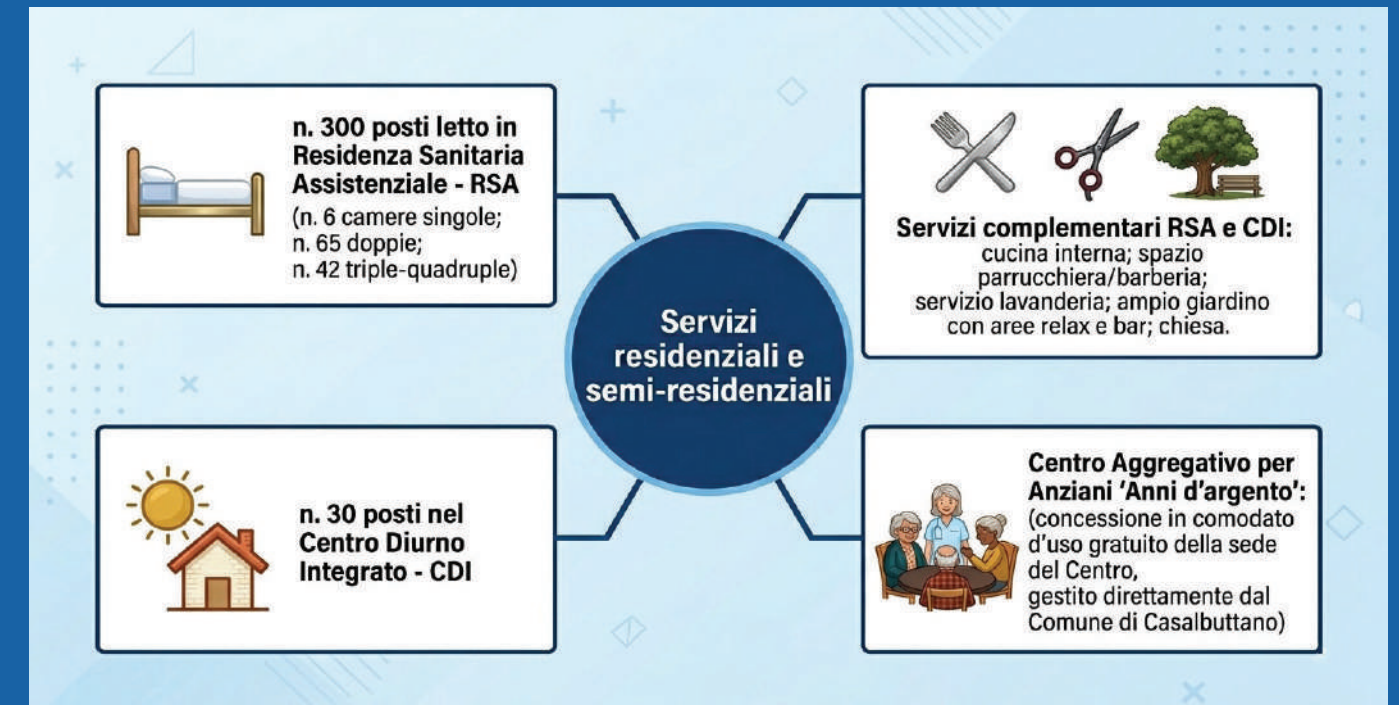
• Il Punto Prelievi è aperto il martedì mattina dalle ore 07:00 alle ore 08:30.

• L'Utente che vuole usufruire del Servizio deve recarsi all'URP- Ufficio Relazioni con il Pubblico- della Fondazione dalle 12:00 alle 14:00 da lunedì al venerdì con l'impegnativa rilasciata dal proprio MMG o da Medici Specialisti. Le prenotazioni chiudono il venerdì per la settimana successiva. I posti non occupati sono a disposizione per eventuali accessi liberi.

• I referti possono essere ritirati presso la portineria della Fondazione negli orari di apertura della stessa (tutti i giorni, dalle ore 8:00 alle ore 20:00) direttamente dalla persona interessata o da suo delegato, previa consegna della ricevuta di pagamento digitale PagoPA e di delega firmata e accompagnata da copia dei documenti di identità.



Servizi residenziali e semi residenziali



Servizi domiciliari e territoriali



3) STRUTTURA, GOVERNO ED AMMINISTRAZIONE

ASSETTO ISTITUZIONALE E SISTEMA DI GOVERNANCE

La Fondazione è diretta da un Consiglio di Amministrazione composto da cinque membri di cui quattro nominati dal Sindaco del Comune di Casalbuttano e uno dal Vescovo della Diocesi di Cremona. Il Consiglio di Amministrazione – che dura in carica cinque anni – nomina al suo interno il Presidente, che è il Rappresentante legale della Fondazione, e il Vice Presidente.

A norma degli articoli n.8 e n.14 dello Statuto, con l'approvazione del Bilancio d'Esercizio 2023 gli Organi Istituzionali della Fondazione in carica (Consiglio di Amministrazione e Revisori dei Conti) concludevano il loro mandato e, vista la necessità di garantire la piena e continua attività dell'Ente, con Decreto Sindacale n.4/Prot.2645/1.17 e decreto di nomina del Vicario Generale della Diocesi di Cremona n.433/2024, in data 29.04.2024 si è insediato il Consiglio di Amministrazione dell'Ente per il quinquennio 2024-2029 così composto:

- **Mattarozzi Orfeo (Presidente)**
- **Gualtieri Francesca (Vicepresidente)**
- **Barbieri Giovanni**
- **Pedrabissi Fulvio**
- **Don Davide Schiavon**

Di seguito si fornisce un quadro di sintesi delle attività svolte dal CDA nell'esercizio 2025:

- N. sedute = 8
 - Principali questioni trattate:
1. approvazione del Piano Programmatico e Budget 2025;
 2. approvazione del Bilancio d'Esercizio e del Bilancio Sociale 2024 redatti secondo gli schemi adottati per gli Enti del Terzo Settore;
 3. approvazione ampliamento dei lavori di efficientamento energetico/miglioramento sismico nell'ambito del contratto di appalto sottoscritto nell'agosto 2024 con Edison Next;
 4. approvazione aggiornamento MOG – Modello Organizzativo Gestionale (parte speciale) – secondo le disposizioni del D.Lgs. 231/01;
 5. nomina dell'Organismo di Vigilanza – ODV – per il triennio giugno 2025/giugno 2028;
 6. avvio percorso di adeguamento dello Statuto della Fondazione alle disposizioni del Codice del

- Terzo Settore e adeguamento dello Statuto ed iscrizione al RUNTS (scadenza fine marzo 2026);
7. sottoscrizione contratto di appalto con la Società Sentiero Cooperativa Sociale ONLUS per il periodo 01/01/2026 – 31/12/2027;
 8. conferimento deleghe al Presidente per l'impiego della liquidità aziendale per l'acquisto di Titoli di Stato di breve e medio-lungo periodo.

Vigila sulla regolarità amministrativa e contabile delle azioni di Fondazione il **Collegio dei Revisori**, composto da tre membri nominati dal Sindaco del Comune di Casalbuttano. A norma degli articoli 14 e 15 dello Statuto, l'incarico ha durata quinquennale. Nel corso del 2024 il Collegio è stato oggetto di rinnovo tramite Decreto Sindacale n.5/Prot.2646/1.17. Per il periodo 2024-2029 il Collegio dei Revisori di Fondazione risulta così composto: Prof. Andrea Gamba (Presidente); Dott.ssa Alessandra Donelli; Dr. Emanuele Fazzi. Il Collegio svolge attività di vigilanza/controllo legale e statutario, controllo sulle attività della Fondazione, controllo fiscale e controllo contabile e amministrativo. Redige una relazione annuale al Bilancio d'Esercizio, esprimendo un parere in merito all'approvazione dello stesso. Con delibera del 27.06.2025 il CdA della Fondazione Ospedale della Carità ha rinnovato l'incarico al Dr. Luigi Bartoli quale componente dell'**Organismo di Vigilanza monocratico** per il periodo 2025-2028. Tale organismo – previsto dall'art. 6 del D.Lgs. 231/2001 – è deputato a vigilare sulla responsabilità degli enti per reati commessi nell'interesse e/o a favore degli stessi (i c.d. reati presupposto). La Fondazione è dotata di un proprio Modello di Organizzazione e Gestione/MOG, ossia di un mo-

dello volto a prevenire i reati previsti dal Decreto 231, il cui funzionamento ed aggiornamento sono oggetto dell'autonoma attività di controllo e verifica dell'OdV.



Principali differenze tra vecchio e nuovo Statuto

Con l'adozione del nuovo Statuto si introducono rilevanti novità sul piano della governance, della trasparenza e dei controlli. Il Consiglio di Amministrazione resta composto da cinque membri, ma cambia in modo significativo il sistema di nomina: mentre in precedenza quattro consiglieri erano nominati dal Sindaco, oggi la composizione è più equilibrata e pluralizzata (due nominati dal Sindaco, uno dal Vescovo e due dal CdA uscente). Questo rafforza l'autonomia dell'ente e riduce la dipendenza da un unico soggetto istituzionale. Vengono inoltre introdotti limiti ai mandati: i consiglieri possono essere rinnovati una sola volta e le cariche diventano gratuite, con il solo rimborso delle spese documentate. Il ruolo del Presidente risulta oggi più bilanciato: nel nuovo Statuto può essere revocato dal Consiglio di Amministrazione in caso di inadempienza, mentre in passato non era revocabile durante il mandato. Sul fronte dei controlli, il tradizionale Collegio dei Revisori viene sostituito da un più articolato sistema; è introdotto un Organo di Controllo, con funzioni più ampie che includono anche il monitoraggio delle finalità sociali e la verifica del Bilancio Sociale. La Revisione legale dei conti diventa eventuale o obbligatoria solo al superamento delle soglie di legge. Infine, il nuovo Statuto rafforza gli obblighi di rendicontazione e trasparenza.



MAPPATURA DEI PRINCIPALI PORTATORI D'INTERESSE- STAKEHOLDER

DIMENSIONE	PARTE INTERESSATA	ASPETTATIVE
Interna Aziendale	Consiglio di Amministrazione	Garantire la qualità delle prestazioni erogate e la capacità dell'Ente di soddisfare le richieste dei propri clienti/utenti; garantire l'equilibrio economico-finanziario di medio-lungo periodo; garantire l'assenza di sanzioni, procedimenti giudiziari o citazioni in giudizio.
Interna Aziendale	Direzione Generale/ Direzione Sanitaria	Valorizzare l'Ente nel contesto socio-sanitario territoriale, anche attraverso la promozione di partnership con altri enti pubblici e privati; garantire investimenti materiali ed immateriali ad incremento della qualità delle prestazioni erogate e delle professionalità presenti nell'organizzazione; rispetto delle normative esterne e delle procedure interne; corretta gestione delle risorse umane ed economiche.
Interna Aziendale	Coordinatori Servizi	Coinvolgimento nei processi decisionali/aziendali relativi al proprio servizio; costruzione ed utilizzo di adeguati meccanismi operativi di integrazione/coordinamento organizzativo e condivisione di informazioni; valorizzazione delle competenze e professionalità individuali; rispetto delle procedure aziendali in essere e percorso di miglioramento delle stesse.
Interna Aziendale / Esterna Sindacale	Dipendenti ed Organizzazioni Sindacali	Mantenimento del posto di lavoro e corretta applicazione del contratto collettivo; garantire investimenti in formazione e crescita professionale; coinvolgimento nei processi lavorativi; garantire investimenti nella costruzione di un contesto di lavoro attento al benessere individuale ed organizzativo.
Esterna Di Mercato	Fornitori di beni e servizi	Mantenere i contratti in essere con la possibilità di ampliamento degli stessi in un'ottica di partnership di medio-lungo periodo; garantire la regolarità nei pagamenti.
Esterna Di Mercato	Aziende/Enti settore sanitario-socio-sanitario	Sperimentare ed adottare meccanismi operativi-informativi e procedure utili a garantire la continuità della presa in carico dell'anziano fragile; sviluppare collaborazioni e/o momenti di confronto all'interno degli organi di rappresentanza degli enti gestori; rispetto dei rapporti di "competizione collaborativa" nel medesimo contesto territoriale.
Esterna di Mercato	Utenti e familiari, amministratori di sostegno	Garantire un servizio di qualità (in termini sanitari, assistenziali, riabilitativi, educativo-sociali ed alberghieri), in grado di soddisfare i bisogni/ricieste dell'anziano e le necessità dei care-giver; sviluppare sperimentazioni e strumenti volti a mantenere un legame relazionale tra ospiti in RSA ed i propri parenti; migliorare la comunicazione tra ente e familiari e proporre momenti condivisi di partecipazione alla vita nell'Ente.
Esterna Economico/Finanziaria	Banche e altri finanziatori	Apertura linee di credito e gestione delle posizioni aperte garantendo un'adeguata solvibilità e liquidità; ampliamento dei servizi erogabili
Esterna Normativo/Istituzionale	Organi ed enti terzi controllo/verifica di Fondazione	Rispetto delle normative specifiche in termini di accreditamento dei servizi socio-sanitari, norme contabili e fiscali, diritto e sicurezza sul lavoro, reati contro la P.A., reati contro l'ambiente, etc.
Esterna Territoriale	Amministrazioni Comunali	Soddisfare i bisogni socio-sanitari ed assistenziali della popolazione over 65 anni residente nel territorio; mantenere e/o creare posti di lavoro; valorizzare le risorse locali e potenziamento dell'indotto.
Esterna Territoriale	Scuole e Università	Avviare collaborazioni per tirocini e stage.

4) PERSONE

Le persone rappresentano il cuore pulsante della Fondazione Ospedale della Carità. In un'organizzazione che eroga servizi alla persona, la qualità del lavoro, delle relazioni professionali e del clima interno non è solo una questione gestionale, ma un elemento essenziale per garantire continuità, sicurezza e umanità nell'assistenza quotidiana agli ospiti. Per questo motivo la Fondazione investe da anni in un progressivo rafforzamento della propria struttura organizzativa, nella cura del benessere dei lavoratori e nello sviluppo delle competenze, nella consapevolezza che prendersi cura di chi cura sia una condizione imprescindibile per adempiere alla propria missione istituzionale.

Assetto organizzativo

L'assetto organizzativo di un'azienda è costituito dalla struttura organizzativa (ossia dalla struttura gerarchica attraverso cui avviene la "distribuzione" di responsabilità, potere, compiti e mansioni) e dai meccanismi operativi (ossia quei sistemi-gestione delle risorse umane; pianificazione, programmazione e controllo di gestione; sistema informativo- che guidano i comportamenti delle persone all'interno dell'organizzazione, coordinandoli ed integrandoli coerentemente tra loro).

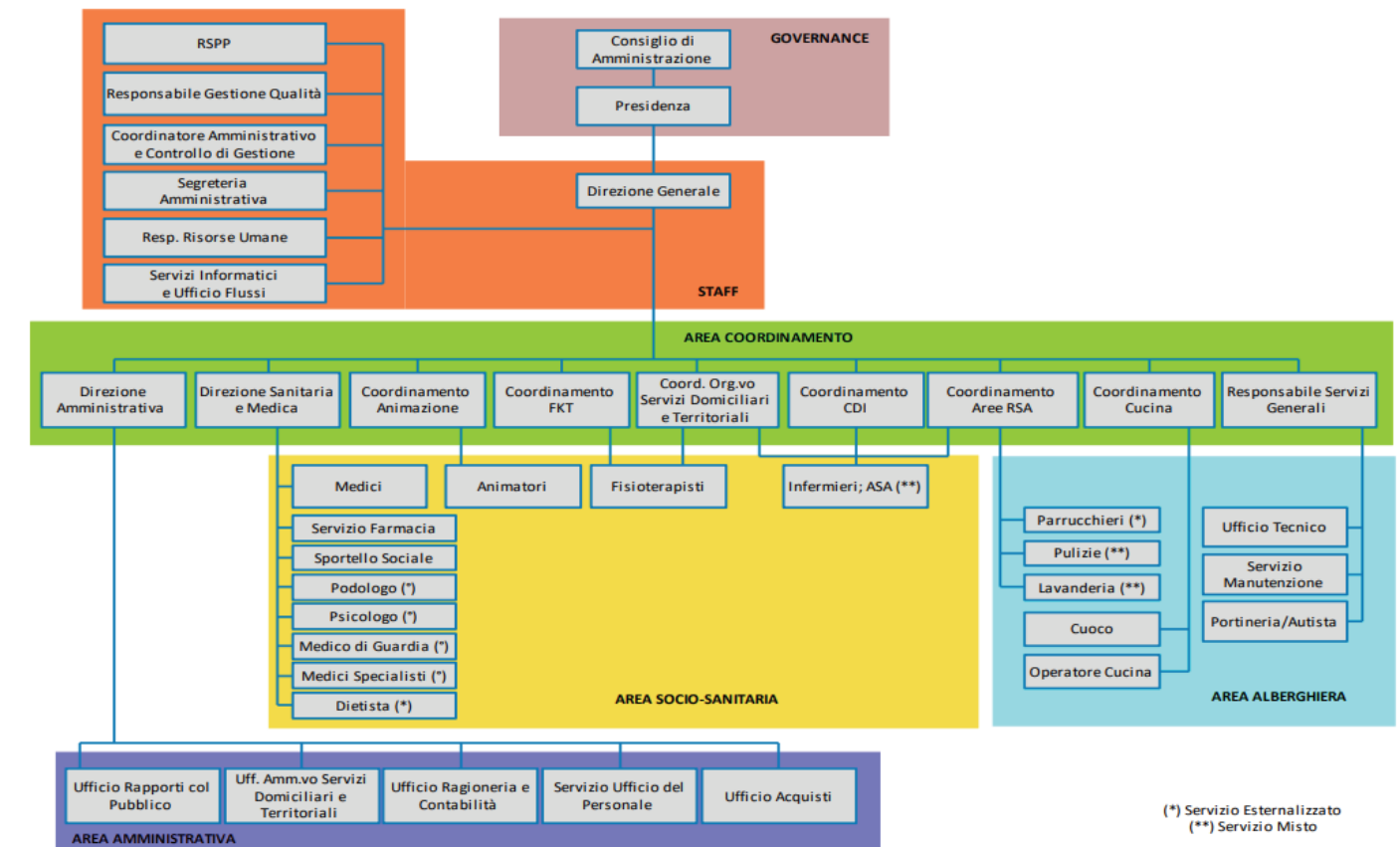


Figura 4.1 - Organigramma di Fondazione Ospedale della Carità

La struttura organizzativa è graficamente rappresentata dall'organigramma, in cui si descrivono visivamente e sinteticamente le mansioni assegnate alle differenti Unità Organizzative e le relazioni (gerarchiche od orizzontali) esistenti tra loro.

Per quanto riguarda l'organizzazione adottata dalla Fondazione, è possibile individuare cinque macro-aree (in parte riconducibili all'articolazione definite da Henry Mintzberg):

(*) Servizio Esternalizzato
(**) Servizio Misto

- Il vertice strategico a cui compete la governance dell'Ente ed a cui afferisce il Consiglio di Amministrazione ed il Presidente della Fondazione;
- Una struttura di linee intermedia con a capo il Direttore Generale e composta da quelle figure professionali sanitarie/assistenziali o di altra natura tecnica preposte al coordinamento delle attività nei reparti, uffici o servizi di supporto;
- Un nucleo operativo a sua volta articolato nelle tre sotto-aree che compongono i servizi erogati dalla Fondazione (area sanitaria; area alberghiera; area amministrativa);
- L'area di staff a cui afferiscono quelle Unità/ Posizioni Organizzative che con il loro lavoro supportano il Direttore Generale nello svolgimento della propria funzione.

Un'organizzazione che si consolida

Nel corso del 2025 la Fondazione ha mantenuto una struttura organizzativa sostanzialmente stabile, proseguendo nel percorso di consolidamento avviato nel triennio precedente. Non si sono registrati cambiamenti significativi nell'assetto macroorganizzativo, mentre l'azione della Direzione si è concentrata sul rafforzamento dei ruoli, sul miglioramento dei processi di lavoro e sul supporto alle aree maggiormente esposte a carichi assistenziali e complessità operative, in particolare nell'ambito socio-sanitario.

Al 31 dicembre 2025 la dotazione organica vedeva

impiegati **n. 179,2 TPE- Tempi Pieni Equivalenti**, pari a n.188 persone effettive (valore stabile in tutto il triennio 2023-2025) **confermando quindi l'azione di consolidamento della struttura rispetto al periodo pre-pandemico** [Fig. 4.2].

Questo risultato si è avuto nonostante un mercato occupazionale e dinamiche organizzative molto complesse. Infatti, nel corso dell'anno si sono registrate **28 dimissioni e 23 assunzioni, con un saldo negativo pari a 5 unità**.

Il fenomeno- in controtendenza rispetto al biennio 2023-2024- genera un indice di *turnover* che non può essere definito "emergenziale" (13,6% rapportando la media tra assunti e dimessi all'organico), ma che combinato agli altri due importanti fenomeni organizzativi "assenze" e "ore accumulate" [vedasi successivi paragrafi], sta generando una **pressione sulla copertura dei turni**. E tutto questo si inserisce in un contesto di forte competizione con il sistema sanitario pubblico, con la crescente attrattività del lavoro in libera professione, con le difficoltà di reclutamento del personale socio-sanitario.

Per far fronte a questa situazione, la Fondazione ha continuato a operare su più livelli: intensificando le attività di selezione; **confermando l'utilizzo del CCNL Funzioni Locali**; potenziando il welfare aziendale; riorganizzando turni e carichi di lavoro; investendo in attività di coaching e counseling a supporto della collaborazione e del lavoro

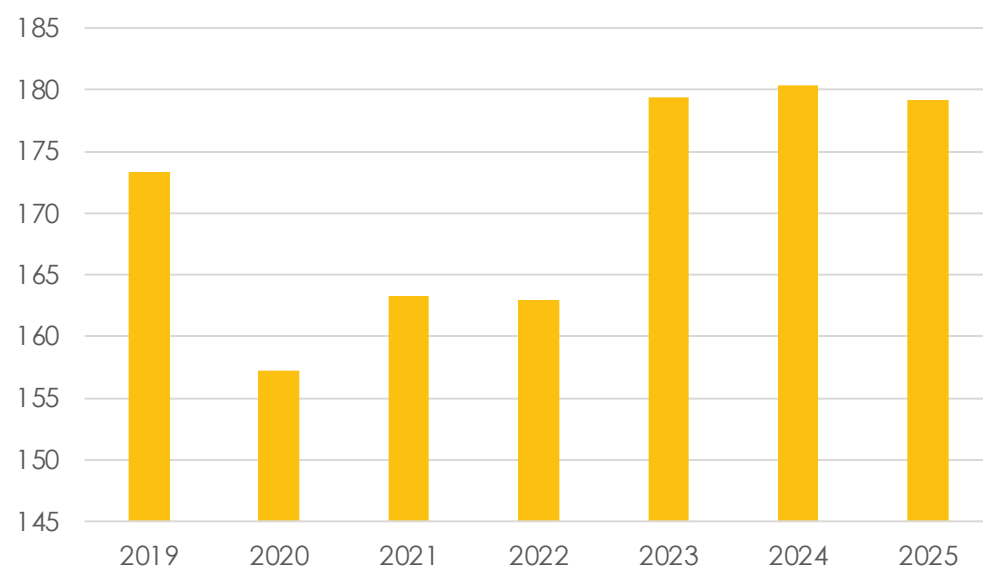


Figura 4.2 – Andamento dei Tempi Pieni Equivalenti nel periodo 2019-2025 (dati al 31.12.n)

	Unità	%
Addetti all'assistenza	ASA	104.8
	Medici	5.7
	Personale riabilitativo	6.2
	Infermieri e coordinatori	27.7
	Animatori	5.1
	Assistente Sociale	0.6
	150.1	84%
Addetti servizi alberghieri	Servizio Cucina	11.0
	Addetti ai Servizi Generali	5.4
	Addetti alla manutenzione	2.0
	18.4	10%
Addetti uffici amministrativi	Direttore Generale	0.9
	Personale Amministrativo	6.0
	Personale di front-office	3.8
	10.7	6%
Totali TPE	179.2	

Tabella 4.1 - Personale dipendente per qualifica e area di servizio (TPE al 31.12.2025 e % sul totale)

d'equipe; **ricorrendo in modo significativo agli infermieri liberi professionisti** (il rapporto tra "Ore infermieri liberi professionisti/ Ore lavorate infermieri dipendenti" nel 2025 è stato pari al 7%, contro una media 2022-2024 del 2%). Queste azioni hanno consentito di mantenere un'adeguata organizzazione dei servizi, rispettare i requisiti legati all'accreditamento e garantire la qualità delle prestazioni rese. Ma nonostante questo, la sfida prioritaria per i prossimi anni sarà e resta quella di rendere ancor più attrattivo lavorare presso il nostro Ente ed adottare efficaci politiche di fidelizzazione.

La forza lavoro resta prevalentemente impegnata nelle attività di assistenza diretta alla persona: le figure ASA e infermieristiche rappresentano infatti il nucleo operativo più numeroso (rispettivamente il 58% e 15% del totale), a conferma del baricentro *care-driven* dell'organizzazione. Accanto alle figure socio-sanitarie (che corrispondono all'84% del totale dipendenti), operano gli addetti ai servizi alberghieri (10%) ed il personale amministrativo e di front-office (6%), che contribuiscono al funzionamento complessivo dell'organizzazione. Dal punto di vista anagrafico, il 2025 conferma

tendenze strutturali ormai consolidate nel settore. La popolazione lavorativa della Fondazione è caratterizzata da una **marcata prevalenza femminile, pari all'88% del totale**, e da un **progressivo innalzamento dell'età media**, che si attesta a poco più di 49 anni. Le fasce d'età 41-50 e 51-60 anni risultano le più rappresentate. Questo scenario pone interrogativi importanti sul piano della sostenibilità organizzativa, della tutela della salute e della gestione delle limitazioni fisico-operative, rendendo sempre più rilevanti **politiche aziendali di "age management"**.

Assenze, salute e limitazioni: una sfida organizzativa

Il tema dell'assenteismo rimane uno degli elementi più delicati della gestione del personale, anche alla luce delle difficoltà di reclutamento precedentemente illustrate. **Nel 2025 il tasso medio di assenza si è attestato al 12,9%, con un incremento del +5% rispetto al 2024** [Fig. 4.3].

Analizzando il fenomeno dal punto di vista qualitativo, le dinamiche su cui è reso necessario porre attenzione possono essere così riassunte:

- il tasso di assenza risulta superiore alla media aziendale il personale ASA (16,3%) ed il personale infermieristico (14,1%);
- per gli ASA le assenze per malattia sono pari al 54% del totale assenze e nel periodo 2024-2025 hanno registrato un incremento del +14%;
- per gli infermieri si è registrato un incremento complessivo delle assenze pari al +31% ed un peso rilevante (75% sul totale assenze) delle c.d. "Altre assenze" (permessi; congedi; etc.);
- oltre ad un generale aumento degli eventi "assenza" (+27% tra 2024 e 2025) si è registrato un significativo incremento delle assenze di brevissimo e breve periodo (1-2 gg = +61% / 3-6 gg = +17%), che rappresentano il tipico driver di instabilità sui turni di lavoro [Fig. 4.4].

Il combinarsi delle dinamiche precedentemente illustrate (incremento del turnover; difficoltà nel reclutamento di nuovo personale; incremento delle assenze generali e di breve-brevissima durata) hanno avuto un **impatto negativo sul saldo ore a debito, che tra il 2024-2025 ha subito un incremento del +73%**, prevalentemente determinato dal c.d. "saldo ferie" [Fig. 4.5].

Per Fondazione questo fenomeno rappresenta un debito organizzativo, che rischia di tradursi in un maggiore ricorso a personale esterno (con conseguenti maggiori costi) o innestare un ulteriore impatto negativo sulla gestione dei turni. Per tale motivo nel corso del 2026 sarà necessario affrontare la questione ed aprire un tavolo di negoziazione con le Organizzazioni Sindacali per concordare interventi di "smaltimento" a vantaggio dell'Ente e degli stessi dipendenti.

Formazione e sviluppo delle competenze

La formazione si conferma uno degli strumenti principali attraverso cui Fondazione sostiene le proprie persone. I percorsi formativi hanno coinvolto tutte le principali figure professionali, con un'attenzione particolare sia al rafforzamento delle competenze tecniche ("saper fare") sia allo sviluppo delle competenze trasversali e relazionali ("saper essere"). I percorsi formativi proposti hanno riguardato sia le competenze tecnico-assistenziali, sia le competenze organizzative, relazionali e manageriali, senza trascurare la formazione obbligatoria in materia di sicurezza. L'attenzione allo sviluppo delle competenze è letta non solo come adempimento normativo, ma come leva strategica per accompagnare il cambiamento, migliorare la qualità del lavoro e rafforzare il senso

di appartenenza all'organizzazione.

Nel corso del 2025 sono state erogate complessivamente **2.185 ore di formazione, di cui 1.743 ore (80%) rivolte al personale socio-sanitario e 442 ore (20%) al personale amministrativo e alberghiero.**

L'offerta formativa è stata articolata su tre macro-aree: competenze manageriali e gestionali, competenze socio-sanitarie e assistenziali e formazione obbligatoria e sicurezza.

In termini di distribuzione delle ore, il 39% è stato dedicato allo sviluppo delle competenze manageriali e gestionali, il 15% all'area socio-sanitaria e assistenziale, mentre il restante 46% ha riguardato la formazione obbligatoria e la sicurezza.

Supporto e benessere organizzativo

Nel 2025 è stato attivato un **percorso di counseling organizzativo a supporto dell'area socio-sanitaria**, con l'obiettivo di individuare punti di forza e criticità nei processi di lavoro e nella comunicazione interprofessionale, nonché di condividere strategie di miglioramento.

Metodologicamente l'intervento ha previsto la conduzione di interviste esplorative, gruppi di lavoro partecipativi e un'attività di accompagnamento all'implementazione di azioni utili a potenziare il coordinamento tra professionisti.

Complessivamente sono stati coinvolti 37 professionisti socio-sanitari e realizzati 10 incontri in presenza per un totale di 40 ore d'aula, oltre a due incontri di coaching individuale. Il percorso ha portato alla definizione di nove strumenti a supporto del lavoro quotidiano e della collaborazione tra le diverse figure professionali, con una valutazione complessivamente positiva dell'esperienza.

In aggiunta a questo, nel corso dell'anno è stata condotta un'**indagine sul benessere organizzativo** (questionario dell'Osservatorio RSA della LIUC di Castellanza), proseguendo un percorso di ascolto avviato già negli anni precedenti.

La partecipazione, pari a circa il 40% del personale, ha consentito di raccogliere indicazioni significative sullo stato d'animo dei lavoratori e sulla percezione dell'organizzazione.

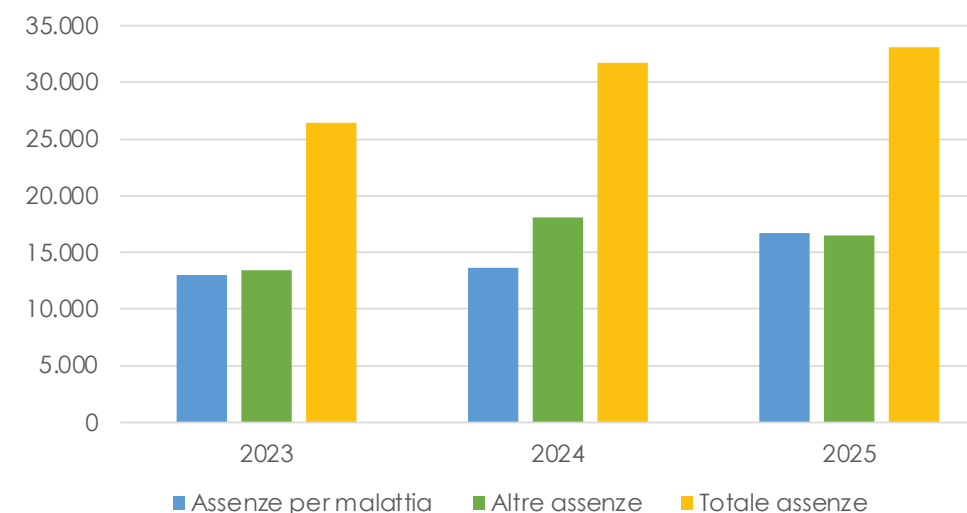


Figura 4.3 – Andamento assenze nel periodo 2023-2025 (espresso in ore)

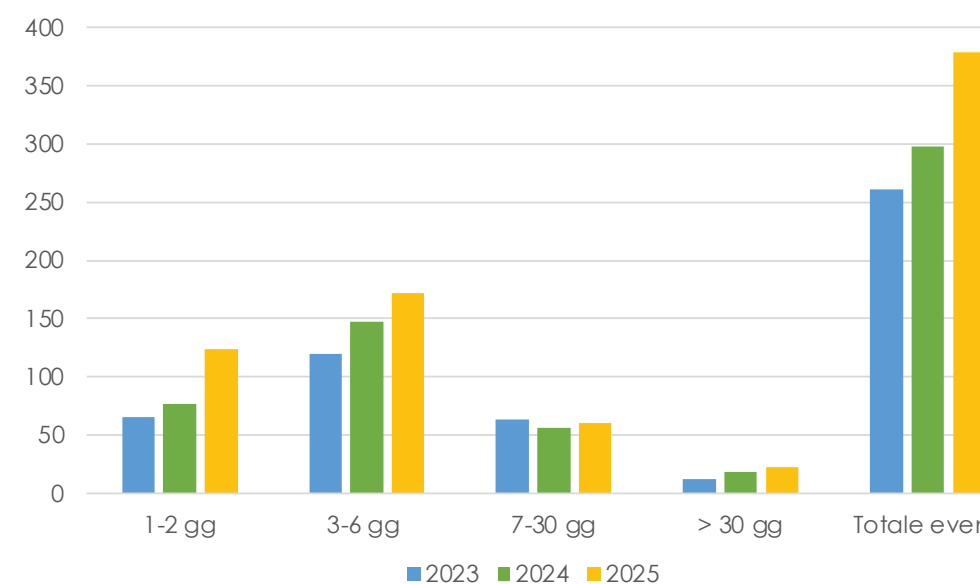


Figura 4.4 – Analisi qualitativa degli eventi "assenze" (2023-2025)

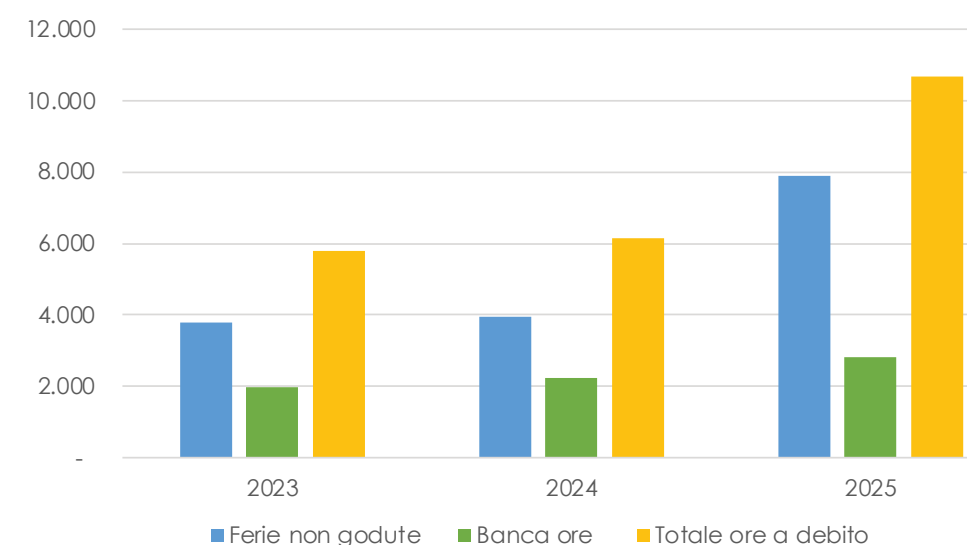


Figura 4.5 – Andamento saldo ore a debito (2023-2025)

I risultati confermano un quadro emotivo complessivamente positivo [Tab. 4.2]. Le emozioni negative (ansia, tensione, preoccupazione, etc.) risultano contenute e poco incidenti sull'esperienza lavorativa quotidiana. Al contrario, emergono con chiarezza emozioni positive legate alla motivazione, come entusiasmo, ottimismo e senso di coinvolgimento nel lavoro. Un dato interessante riguarda l'area della rilassatezza: pur in un contesto lavorativo percepito come impegnativo e talvolta stressante, molti operatori dichiarano di sentirsi calmi, segno di una buona capacità di tenuta emotiva e adattamento alle richieste del lavoro di cura.

L'analisi delle condizioni organizzative mostra una **sostanziale stabilità rispetto alla rilevazione del 2023, con diversi ambiti valutati positivamente:**

- Relazione con l'utenza: si conferma come uno degli elementi di maggiore soddisfazione (media 2025 pari a 4,3 su 5). Il rapporto con gli ospiti rappresenta una forte "ricompensa non economica" e contribuisce significativamente al senso di utilità e significato del lavoro.
- Chiarezza del ruolo e organizzazione del lavoro: responsabilità, procedure e linee guida risultano generalmente chiare, favorendo sicurezza operativa e tutela dei lavoratori.
- Accesso alle informazioni e relazioni interpersonali: si attestano su valori buoni e stabili, segnalando un clima collaborativo e una comunicazione interna complessivamente efficace.

Persistono tuttavia alcune aree critiche storiche, già emerse nelle precedenti indagini e tipiche delle organizzazioni socio-sanitarie:

- Progressione di carriera, che continua a ricevere le valutazioni più basse (media 2025 intorno a 2,5), indicando una percezione diffusa di scarse opportunità di sviluppo professionale.
- Carico di lavoro, che resta elevato, con molti operatori che dichiarano di dover lavorare molto per svolgere tutte le attività richieste.

Welfare aziendale: prendersi cura di chi lavora

Nel solco di una visione che mette al centro la persona, anche per il 2025 la Fondazione ha ulteriormente rafforzato le politiche di welfare aziendale, destinando risorse economiche significative a interventi a favore del benessere

dei lavoratori. Buoni spesa, pacchi natalizi, iniziative di prevenzione sanitaria, attività motorie, prestazioni fisioterapiche agevolate e il servizio di supporto psicologico gratuito in convenzione con il Comune di Casalbuttano rappresentano tasselli di un sistema di welfare che guarda alla persona nella sua globalità, valorizzando la dimensione personale e familiare oltre a quella professionale. Economicamente, tutte queste iniziative hanno comportato un **investimento a carico dell'Ente pari a circa 95.000 euro, che la Fondazione ha deciso di rinnovare anche per il 2026** [Tab. 4.3].

Il ruolo del volontariato

Accanto al personale dipendente, il volontariato continua a rappresentare una risorsa preziosa per la Fondazione. **Nel 2025 è proseguita la collaborazione con volontari interni (n.5) e con le realtà del territorio, in particolare AVULSS e Auser-UNIPOP.** Con circa 182 accessi, la presenza dei volontari risulta strutturata, continuativa e significativa, con un ruolo attivo in numerosi progetti educativi e culturali. Il contributo dei volontari arricchisce la quotidianità degli ospiti, affiancando il lavoro degli educatori e ampliando l'offerta di attività di socializzazione e animazione, confermando il forte legame della Fondazione con la comunità locale.

Il Baretto di Fondazione: incrocio di vite e inclusione sociale

Il bar della Fondazione è più di un semplice servizio di ristoro: è il cuore pulsante di un progetto avviato a metà 2023 che continua a produrre frutti preziosi per tutta la nostra comunità:

- l'attività lavorativa al bancone diventa un'occasione di cittadinanza attiva per persone con fragilità, favorendo lo sviluppo di competenze relazionali e operative in un ambiente protetto ma stimolante;
- l'esperienza quarantennale della Cooperativa Sociale Gamma nel settore garantisce ai nostri ospiti un servizio di qualità, aperto da giovedì a domenica (per circa 21 ore settimanali) dove trascorrere momenti di serenità con i propri cari;
- il bar diventa luogo di incontro tra mondi differenti che si riconoscono e si sostengono, abbattendo le barriere invisibili del pregiudizio e della solitudine.

La stabilità di questa collaborazione, sancita dal rinnovo contrattuale avvenuto a fine 2025, conferma il nostro impegno nel costruire reti territoriali fiduciarie che generano benessere collettivo.

Ambito analizzato	Esito principale	Evidenze significative
Partecipazione	Adeguate e rappresentative	73 questionari raccolti (≈40% del personale)
Benessere emotivo	Complessivamente positivo	Emozioni negative poco presenti; alta motivazione
Relazione con l'utenza	Area di massima soddisfazione	Media 2025 ≈ 4,3/5
Chiarezza del ruolo	Valutazione positiva	Compiti, responsabilità e procedure chiare
Relazioni interne	Buone e stabili	Clima collaborativo
Carico di lavoro	Area critica	Percezione di lavoro intenso e a volte pesante
Progressione di carriera	Area maggiormente critica	Scarse opportunità percepite di avanzamento

Tabella 4.2 - Tavola di sintesi "Indagine Benessere Organizzativo – Anno 2025"

Ambito di welfare	Iniziativa	Beneficiari / Output
Sostegno al reddito	Tessere multi-spesa	n.175 dipendenti
Welfare relazionale	Pacco natalizio	n.191 dipendenti
Promozione della salute	Visite di prevenzione oncologica (melanoma; testicolo; mammella)	n.67 tra dipendenti e congiunti
Benessere fisico	Ginnastica preventiva posturale (di gruppo)	n.34 sedute
	Prestazioni ambulatoriali FKT con sconto 25%	n.15 operatori
Benessere psicologico	Sportello psicologico (in convenzione con Comune di Casalbuttano): primi accessi gratuiti e anonimi	n.8 dipendenti

Tabella 4.3 – Tavola di sintesi principali iniziative di welfare aziendale realizzate nel 2025

La tutela delle persone come valore fondante

Fondazione riconosce che la qualità dei servizi offerti passa innanzitutto dal benessere, dalla sicurezza e dal rispetto delle persone che vi lavorano. Per questo motivo la Direzione ha investito in modo strutturato in politiche, procedure e strumenti volti a garantire un ambiente di lavoro sicuro, inclusivo e rispettoso della dignità di tutti i collaboratori. Attraverso queste politiche, Fondazione dimostra una visione chiara: la sicurezza, la dignità e il rispetto delle persone non sono solo obblighi normativi, ma una scelta di valore.

Prevenzione di discriminazioni e molestie: un impegno strutturato

Fondazione ha adottato una specifica procedura per la prevenzione e il contrasto di discriminazioni e molestie, in coerenza con il Codice Etico e con le più recenti normative nazionali e internazionali. L'obiettivo è assicurare un contesto lavorativo basato su equità, rispetto e tolleranza zero verso qualsiasi comportamento discriminatorio o molesto, sia esso verbale, fisico, psicologico o digitale. La procedura si applica a tutte le persone che operano nella Fondazione – in caso di necessità, anche soggetti esterni – e definisce con chiarezza:

- i comportamenti non tollerati;
- i diritti di tutela per chi subisce discriminazioni o molestie;
- le modalità di segnalazione, fondate su riservatezza, imparzialità e assenza di ritorsioni.

Contrasto alla violenza: prevenire, gestire, sostenere

Accanto al tema delle discriminazioni, la Direzione dedica una forte attenzione anche alla prevenzione e gestione degli atti di violenza a danno degli operatori, fenomeno purtroppo sempre più rilevante nei contesti sanitari e socio-sanitari. È stata adottata una politica di "tolleranza zero" verso qualsiasi forma di violenza, fisica, verbale o psicologica, ribadendo che nessuna condizione emotiva o organizzativa può giustificare comportamenti aggressivi nei confronti di chi presta assistenza.

Nei casi più gravi, la Direzione si impegna inoltre ad attivare tutte le azioni previste dalla normativa, inclusa la collaborazione con le Autorità competenti e la tutela legale degli operatori coinvolti.

5) ATTIVITÀ E RISULTATI

Di seguito si fornisce una sintesi di quanto è stato fatto nel corso del 2025; numeri che – in modo oggettivo e tangibile – restituiscono il ruolo che Fondazione Ospedale della Carità svolge nella rete socio-sanitaria cremonese ed a favore del proprio territorio di riferimento.

UNITÀ DI OFFERTA: RESIDENZA SANITARIA-ASSISTENZIALE (RSA)

La RSA della Fondazione Ospedale della Carità offre ospitalità ed accoglienza di tipo residenziale a persone con più di 65 anni che per motivi di invecchiamento, patologie e condizioni di non autosufficienza, non possono più vivere in sicurezza ed autonomia a casa propria. Agli ospiti della nostra Residenza assicuriamo quindi un servizio abitativo-alberghiero e un'assistenza socio-sanitaria di qualità, coerentemente con le esigenze dell'anziano, al suo stile di vita ed i suoi desideri.

I servizi offerti nella nostra RSA comprendono:

- cure mediche;
- assistenza infermieristica;
- attività fisiche e riabilitative;
- assistenza nell'igiene e cura della persona;
- servizio di ristorazione;
- attività di animazione e socializzazione;
- pulizia e riordino degli ambienti.

In aggiunta a questo, la nostra struttura dispone di servizi accessori, quali: lavanderia; parrucchiere e barbiere; lavanderia; assistenza religiosa.

La RSA della Fondazione Ospedale della Carità dispone di 300 posti letto, suddivisi in camere singole, doppie, triple o quadruple, tutte dotate di bagno attrezzato. La struttura è articolata in dodici nuclei residenziali autonomi, in modo da garantire un ottimale rapporto operatori/ospiti.

Ogni nucleo è dotato di una propria sala da pranzo e locale comune con funzione di soggiorno, adibito ai momenti di socializzazione.

Inoltre, Fondazione mette a disposizione dei propri ospiti:

- una palestra attrezzata e un ambulatorio per le terapie fisiche;
- due sale polivalenti per attività di animazione e/o socializzazione (concerti; feste; incontri con amici e familiari; laboratori; etc.);
- un ampio giardino, con percorso attrezzato, panchine ed aree di sosta/relax;

- punti ristoro con distributori automatici e un bar aperto da giovedì a domenica e nei giorni festivi;
- una chiesa.

Le **giornate erogate in RSA** nel 2025 sono praticamente **sovrapponibili ai dati del biennio 2023-2024**, con un **tasso di occupazione** dei 300 posti letto pari al **99,3%**, considerando che una camera con due posti letto resta comunque riservata quale "stanza isolamento" per la gestione di eventuali emergenze sanitarie.

Il numero degli anziani assistiti in struttura nel corso dell'anno è stato pari a 416, di cui 119 nuovi ingressi (età media pari a 87 anni) provenienti per un 67% dal territorio cremonese (16% dal Comune di Casalbuttano ed Uniti) ed un importante 33% da fuori Provincia, a conferma dell'attrattività della nostra offerta anche in termini di rapporto qualità/prezzo.

Il 2025 ha sancito il consolidamento del nuovo modello organizzativo avviato nel precedente esercizio, segnando un decisivo salto di qualità nell'assistenza. Il **minutaggio medio** settimanale garantito per ogni ospite ha raggiunto i **999 minuti, superando del 10,8% gli standard di accreditamento definiti da Regione Lombardia**. Questo risultato, frutto di una complessa ma costruttiva negoziazione con le Organizzazioni Sindacali e i lavoratori, ha permesso di blindare la qualità delle prestazioni: la nuova struttura dei turni ha infatti consentito di assorbire criticità esterne come il turnover e le assenze improvvisate, trasformando una sfida gestionale in una garanzia di continuità assistenziale per i nostri ospiti.

Sotto il profilo dell'intensità dei bisogni, la **classificazione SOSIA** conferma il trend degli esercizi precedenti, delineando un **profilo d'utenza ad alta complessità assistenziale**. Si registra, infatti, una netta prevalenza delle classi più impegnative: la Classe 3 rappresenta il 53% dei casi, seguita dalla Classe 1 con il 30%. Tali evidenze confermano la **vocazione della Fondazione nell'accogliere e gestire fragilità che richiedono un carico assistenziale e sanitario particolarmente elevato**.

Le partnership di Fondazione

Nella gestione dei servizi offerti da Fondazione un ruolo strategico è certamente svolto dalle relazioni che in questi anni siamo riusciti a costruire con alcuni fornitori, con cui si è instaurato non soltanto un rapporto di scambio economico-commerciale, ma una partnership di collaborazione orientata a garantire qualità e fiducia.

• **Cooperativa Sociale Sentiero:** Collabora stabilmente con l'Ente fornendo personale qualificato ASA dedicato all'assistenza diretta nei nuclei RSA e servizi specialistici di parrucchiere/barbiere e igiene degli ambienti. La conferma dell'appalto per il periodo 2026-2027 riflette la fiducia del CDA in un modello operativo che coniuga sostenibilità economica e dignità professionale. Grazie alla riorganizzazione del lavoro avviata nel 2025, il servizio di pulizia è stato potenziato per ottimizzare l'efficienza dei reparti; questo intervento ha permesso una "liberazione di risorse temporali" per gli ASA di nucleo, favorendo una maggiore specializzazione delle mansioni e un innalzamento dei livelli di comfort e igiene per l'intera struttura.

• **Zucchetti Healthcare,** società del Gruppo Zucchetti nata dall'integrazione di CBA e Softwareuno: supporta la Fondazione nel percorso di digitalizzazione dei processi di cura. Negli ultimi anni, la collaborazione ha permesso l'implementazione dell'armadio farmaceutico informatizzato per la sicurezza dei farmaci e prevede, nel 2026, l'evoluzione strategica verso la Cartella Sociosanitaria 2.0. Queste soluzioni garantiscono l'ottimizzazione operativa e i più elevati standard di sicurezza e qualità nell'assistenza ai nostri ospiti.

• **Impresa Sociale Cospes s.c.s.:** dopo una pluriennale e proficua collaborazione dedicata ai cittadini del territorio cremonese, il rapporto con la Cooperativa si è interrotto anticipatamente nel luglio 2025, a seguito di un provvedimento di diffida da parte di ATS Val Padana. Tale atto ha comportato la chiusura dello sportello "RSA Aperta" presso il Civico81, punto di riferimento dal 2017. Nonostante la Fondazione si sia attivata prontamente per garantire la continuità assistenziale agli utenti già in carico, il cambiamento organizzativo ha determinato, nella seconda metà dell'anno, una fisiologica contrazione della domanda, i cui dettagli sono approfonditi nel paragrafo dedicato alle Unità di offerta domiciliari.

• **Ditta Brentatex Srl** (Calcinato, BS): fornitore del servizio integrato di lavoletto dal 2019, Brentatex assicura alla Fondazione la disponibilità costante di biancheria piana e divise sanificate secondo standard sanitari di eccellenza. Il servizio include la gestione logistica del guardaroba degli ospiti, garantendo igiene e tracciabilità attraverso un sistema organizzativo collaudato che integra efficienza industriale e attenzione alla persona, elementi cardine per la qualità della vita all'interno della nostra struttura.



UNITÀ DI OFFERTA: CENTRO DIURNO INTEGRATO (CDI)

Nel **Centro Diurno Integrato** della Fondazione, l'anziano può trascorrere serenamente alcune ore della giornata (dalla mattina al pomeriggio), avendo a disposizione dei professionisti che si prendono cura delle sue richieste ed esigenze. Inoltre il Centro rappresenta un valido aiuto per quei familiari che per motivi di lavoro, o personali, necessitano di un supporto nella gestione del proprio congiunto.

Le prestazioni erogate nel Centro sono di natura socio-assistenziale e sanitario e vengono definite secondo una strategia di intervento a valenza riabilitativa e/o conservativa dello stato funzionale dell'anziano. Rientrano nel "pacchetto" i seguenti servizi:

- servizio medico-infermieristico;
- servizio assistenziale e di cura alla persona (incluso bagno assistito);
- servizio di animazione;
- servizio di fisiochinesiterapia e terapia fisica (individuale o di gruppo);
- servizio di ristorazione (pranzo e merende di metà mattina e pomeriggio);
- servizio di trasporto (se richiesto ed il cui costo è determinato in base al chilometraggio).

Il Centro Diurno della Fondazione è in grado di accogliere un numero massimo di 30 persone al giorno a tempo pieno. È aperto dalle 8:00 alle 18:00. Gli orari e la frequenza possono variare in relazione al calendario dell'anno ed in base a particolari esigenze da concordare.

Il CDI si conferma un presidio territoriale fondamentale, servendo nel 2025 un bacino di **27 utenti** e registrando una prevalenza di nuovi ingressi (66%) provenienti dai comuni limitrofi rispetto al capoluogo (44%). Sebbene il volume di attività si sia attestato a **4.435 giornate con un tasso di occupazione del 58%**, la Fondazione intende investire nel potenziamento del servizio. La strategia di sviluppo prevede una comunicazione più capillare, puntando su una collaborazione sinergica con i medici di base e su iniziative di sensibilizzazione pubblica in collaborazione con l'Amministrazione Comunale.

UNITÀ DI OFFERTA: DOMICILIARI (C-DOM) E RSA APERTA

Pur nascendo come realtà a forte vocazione residenziale, la Fondazione già dal 2003 (prima con l'Assistenza Domiciliare, poi aggiungendo il servizio RSA Aperta) ha deciso di aprirsi al territorio, cogliendo la sfida di investire (in termini quantitativi e qualitativi) sui servizi "a casa dell'anziano", con la convinzione e consapevolezza che questi debbano rappresentare un importante tassello della più ampia e complessa rete assistenziale della non auto-sufficienza, al fine di:

- garantire un servizio di qualità in grado di consentire all'anziano di vivere il più possibile nel proprio contesto sociale di riferimento ed offrire un supporto ai *care-giver* nello svolgimento della propria funzione;
- garantire un sistema di servizi (pubblici e privati; sanitari e socio-sanitari) interconnessi tra loro, in grado di offrire una continuità assistenziale (MMG/PLS; ospedale; strutture intermedie; casa) e orientare le scelte individuali verso le soluzioni più appropriate;
- coniugare l'esigenza di offrire risposte adeguate ai bisogni sanitari della persona, con una sempre più corretta istituzionalizzazione dell'anziano ed un complessivo contenimento della spesa (sia a carico del sistema pubblico; sia a carico delle singole famiglie).

Il servizio **C-Dom** offre prestazioni domiciliari integrate infermieristiche, riabilitative e assistenziali fornite da personale dotato di titoli idonei. L'obiettivo è assicurare cure appropriate erogabili al domicilio anche al fine di limitare od evitare ricorso a ricoveri ospedalieri. Il servizio di RSA Aperta nasce invece come misura innovativa finalizzata a supportare la permanenza al domicilio di persone affette da demenza certificata o di anziani di età pari o superiore a 75 anni, in condizioni di non autosufficienza.

Nel corso del 2025 sono stati effettuati circa **2.116 accessi C-DOM (+26% rispetto all'anno precedente) e circa 110 utenti presi in carico**. Per contro ed a seguito della chiusura in corso d'anno dello sportello cogestito con Coop Cosper sul territorio della città di Cremona, il servizio **RSA Aperta ha registrato un minor numero di accessi rispetto al 2024 (1.330 circa, con un decremento del -30%) erogati a supporto di 18 famiglie**.

ALTRI SERVIZI TERRITORIALI OFFERTI DALLA FONDAZIONE

Ambulatori di FKT per esterni

I nostri ambulatori sono un servizio aperto al pubblico che mette a disposizione del territorio la professionalità dei nostri fisioterapisti e massoterapisti. Presso gli ambulatori della Fondazione è possibile ricevere prestazioni di kinesiterapia, massoterapia e terapie fisiche. Nel 2025 sono stati presi in carico **108 clienti** e si sono effettuati circa **1.290 accessi**.

Servizio prelievi

Il servizio- svolto in convenzione con l'ASST di Cremona- si concretizza nel prelievo (una volta la settimana, presso l'ambulatorio interno a Fondazione) e trasporto in Ospedale di campioni biologici per esami. Nel corso dell'anno sono stati effettuati circa **890 prelievi ematici ambulatoriali**, confermando quindi l'utilità di questo servizio per la cittadinanza.

Pasti a domicilio

Il servizio- attivo sul territorio da parecchi anni grazie alle convenzioni stipulate con alcuni Enti Locali- ha garantito nel 2025 l'erogazione di circa **14.670 pasti** a favore degli anziani di Casalbuttano e paesi limitrofi, con un incremento del **+10% rispetto al 2024**.



BILANCIO SOCIALE: RISULTATI OPERATIVI



Attività educative e relazionali per il benessere degli anziani

Nel corso dell'anno, la Fondazione ha messo al centro della propria azione quotidiana la qualità della vita delle persone, promuovendo un programma di attività educative, espressive e relazionali, pensato per rispondere ai bisogni cognitivi, emotivi e sociali di ciascun ospite. Questo impegno si fonda su una visione di cura che va oltre l'assistenza: prendersi cura della persona nella sua interezza, custodendone la storia, le relazioni e il desiderio di sentirsi ancora parte della comunità. Attraverso **laboratori manuali, percorsi di stimolazione cognitiva, iniziative artistiche e interventi individualizzati**, gli educatori hanno accompagnato gli anziani in esperienze capaci di mantenere attive le abilità residue e valorizzare le competenze personali, nel rispetto dei ritmi e delle fragilità di ognuno. Un'attenzione costante è stata rivolta alla dimensione relazionale ed emozionale della cura, come la **Pet Therapy**, i **laboratori di lettura**, le **attività di visione di filmati legati alla memoria del territorio e alle tradizioni della vita contadina** hanno favorito l'espressione delle emozioni, il dialogo, la condivisione dei ricordi. Fondamentale è stata anche l'apertura verso l'esterno: le collaborazioni con scuole, associazioni culturali e di volontariato, hanno trasformato la struttura in un luogo vivo e aperto. Eventi musicali, celebrazioni religiose, feste a tema e momenti di convivialità hanno scandito l'anno, offrendo occasioni di **partecipazione, socialità e benessere**.

- Oltre 400 attività e incontri educativi realizzati;
- più di 250 anziani coinvolti complessivamente nei diversi progetti;
- 220 laboratori manuali e creativi in RSA e nel CDI;
- circa 140 eventi tra musicali, religiosi e feste a tema.

Numeri che, insieme alle storie e alle relazioni costruite ogni giorno, restituiscono il valore concreto di una cura attenta, continuativa e profondamente orientata alla persona.

Il cantiere "Eco-Sisma": il nostro impegno per la sostenibilità e la sicurezza

Quest'anno, il capitolo più significativo della nostra storia recente è rappresentato dall'ambizioso progetto di riqualificazione energetica e strutturale della nostra sede. Non si è trattato di un semplice cantiere, ma di una scelta strategica di lungo periodo, intrapresa per garantire alla Fondazione Ospedale della Carità un futuro solido, sicuro e all'avanguardia.

In collaborazione con **Edison Next**, abbiamo avviato un piano di interventi che ha cambiato il volto ed il cuore tecnologico della nostra struttura. L'opera si è articolata su tre assi fondamentali:

1. **l'isolamento termico e la sicurezza sismica**: abbiamo realizzato- tra gli altri interventi- un innovativo "esoscheletro" in calcestruzzo che ha rinforzato la struttura contro il rischio sismico, rivestendolo con del materiale in grado di garantire un ottimale isolamento termico;
2. **l'innovazione impiantistica**: la sostituzione degli infissi e il rifacimento della centrale termica con sistemi ibridi di ultima generazione, supportati da pannelli fotovoltaici per la produzione di energia pulita, ci permettono oggi di governare con maggiore serenità i consumi energetici;
3. la **Building Automation**: grazie alla gestione automatizzata del microclima, siamo ora in grado di monitorare e regolare con precisione le temperature in ogni nucleo, garantendo un clima ottimale alle esigenze dei nostri utenti.

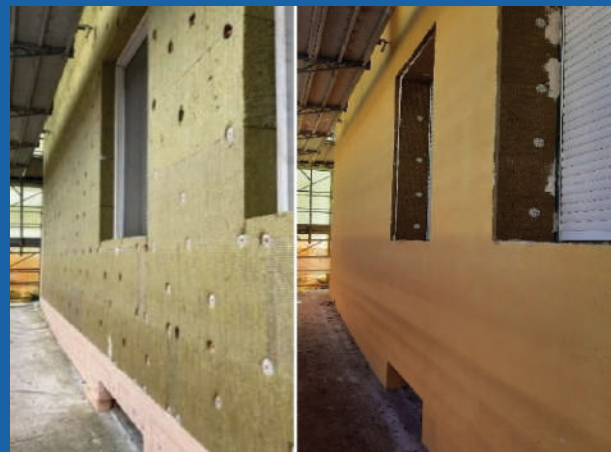
Questo investimento genererà dei benefici e vantaggi per tutta la nostra comunità:

- per i nostri ospiti il beneficio principale è il comfort. Vivere in un ambiente che mantiene temperature stabili, protetto dagli sbalzi termici estivi e invernali e con un isolamento acustico superiore, significa migliorare la qualità del riposo e della permanenza. La sicurezza sismica aggiunge, inoltre, quella serenità necessaria a chi considera la nostra RSA la propria casa;
- per i parenti la riqualificazione è una promessa mantenuta di trasparenza e qualità. Vedere la struttura evolversi significa sapere che i propri cari sono in un luogo protetto e all'avanguardia. Inoltre, l'efficientamento energetico garantisce la sostenibilità economica dell'Ente nel tempo, permettendo di reinvestire i risparmi nel potenziamento dei servizi assistenziali;
- per il territorio abbiamo il dovere di essere un esempio di responsabilità civile. Ridurre le emissioni di CO2 e dotarsi di infrastrutture sostenibili (come le stazioni di ricarica per veicoli elettrici) significa onorare il legame con la nostra terra.

Con questi lavori, non abbiamo semplicemente "ristrutturato un edificio"; abbiamo rigenerato lo spazio della cura per renderlo capace di rispondere alle sfide del domani. La Fondazione guarda al futuro con una veste rinnovata: più sicura, più efficiente e, soprattutto, sempre più accogliente.



Rimozione totale dell'amianto, posa della nuova copertura ed installazione dell'impianto fotovoltaico per un totale di 199 kWp.



Posa cappotto termico/sismico e interventi di rinforzo delle fondamenta.

GRADO DI SODDISFAZIONE DEI CLIENTI

Nel corso del 2025 la Fondazione ha proseguito l'attività di rilevazione della soddisfazione degli utenti e dei loro familiari, quale strumento centrale di ascolto e di miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti. Sono stati raccolti e analizzati complessivamente 257 questionari¹, equamente distribuiti tra servizi residenziali e servizi semi-residenziali e territoriali, un numero statisticamente sufficiente a restituire una fotografia attendibile delle opinioni dei fruitori delle diverse prestazioni.

L'analisi complessiva evidenzia un **livello medio di soddisfazione pari a 4,6 su 5. Tutti i servizi considerati raggiungono valori medi pari o superiori a 4 ("buono")**.

In particolare:

- l'86% degli utenti della RSA (ospiti e parenti) esprime una soddisfazione più che buona, con un 20% di giudizi "ottimo";
- il 100% degli utenti del Centro Diurno Integrato (CDI) colloca la propria valutazione tra "buono" e "ottimo";
- i servizi territoriali registrano livelli di eccellenza, con una soddisfazione pari a 5 su 5 per gli Ambulatori di fisioterapia e per il servizio di Cure Domiciliari (CDOM), e 4,8 su 5 per RSA Aperta.

Di seguito si riporta una sintesi delle principali risultati raccolti per singola unità di offerta:

- **RSA: tutti gli ambiti indagati presentano valutazioni positive e stabili nel tempo**: relazioni con gli operatori, area socio-assistenziale, area alberghiera, servizi amministrativi e qualità delle informazioni ricevute raggiungono mediamente valori intorno o superiori al 4. Dai suggerimenti qualitativi emergono due principali aspettative di miglioramento: il **potenziamento delle attività fisioterapiche** e delle iniziative di **animazione e socializzazione**, rispetto alle quali la Fondazione ha già avviato azioni di rafforzamento del personale e di ampliamento del coinvolgimento dei volontari.

¹ Il questionario, identico a quello utilizzato negli anni precedenti, consente di monitorare nel tempo l'andamento della qualità percepita. Le valutazioni sono espresse su una scala da 1 a 5 (da "pessimo" a "ottimo") e riguardano sia la soddisfazione generale per ciascun servizio, sia aspetti specifici quali la professionalità e la cortesia degli operatori, la qualità alberghiera, la chiarezza delle informazioni ricevute e il funzionamento dei servizi amministrativi. Accanto alle domande chiuse, sono state raccolte anche indicazioni qualitative attraverso domande aperte.

- Il Centro Diurno Integrato conferma livelli di soddisfazione molto elevati in tutte le dimensioni del servizio, con particolare apprezzamento per le relazioni con gli operatori e per l'area socio-assistenziale. Il **79% degli utenti dichiara che il servizio è stato molto utile nel rispondere ai propri bisogni e a quelli della famiglia**, mentre il 68% è arrivato al Centro Diurno grazie al passaparola di parenti e amici.
- Anche le **Cure Domiciliari (CDOM)** si confermano un servizio di eccellenza, con valutazioni prossime al massimo per rapidità di attivazione, puntualità, chiarezza delle informazioni, competenza e cortesia degli operatori. Il **100% degli utenti consiglierebbe il servizio a parenti e conoscenti, a testimonianza del forte legame di fiducia con il territorio**.
- Analoga soddisfazione emerge per il servizio **RSA Aperta**, che ottiene **giudizi sempre superiori al livello "buono" e un consenso unanime sulla capacità di rispondere ai bisogni delle famiglie**, grazie a una presa in carico multi-professionale dell'anziano e del nucleo familiare.
- Infine, gli **Ambulatori di fisioterapia si confermano un punto di riferimento per la comunità locale**, con punteggi massimi per professionalità degli operatori, qualità degli ambienti e accessibilità, e un rapporto qualità/prezzo giudicato ottimo. **Anche in questo caso il passaparola rappresenta un canale fondamentale di accesso al servizio**.

Nel loro insieme, i risultati del questionario 2025 restituiscono l'immagine di una Fondazione capace di garantire elevati standard di qualità, riconosciuti e apprezzati da utenti e famiglie, e al tempo stesso attenta ad ascoltare per orientare le scelte di miglioramento futuro.



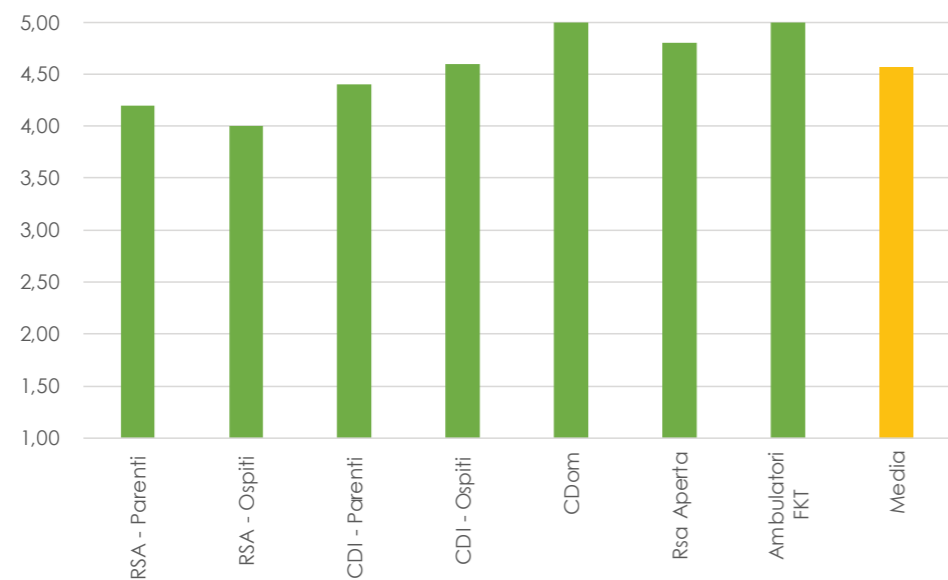


Figura 5.1 – Soddisfazione media complessiva e per singolo servizio ricevuto

Il Piano Programma 2026: il contesto e le scelte che orientano il futuro di Fondazione

Il Piano Programma 2026 si inserisce in un percorso di rafforzamento e consolidamento organizzativo avviato da Fondazione negli ultimi anni, in un contesto caratterizzato da una crescente complessità normativa, economica e gestionale. L'evoluzione dei bisogni assistenziali, le difficoltà del mercato del lavoro in ambito socio-sanitario, l'innovazione tecnologica e l'intensificarsi delle relazioni con enti di controllo, utenti e famiglie rendono necessario un approccio sempre più strutturato e integrato alla gestione dei servizi. Accanto ai fattori esterni, il Piano tiene conto delle dinamiche interne dell'organizzazione: il dialogo tra cultura socio-sanitaria e amministrativa, il lavoro in équipe multi-professionale, il coordinamento tra specializzazione e visione d'insieme, nonché la naturale resistenza al cambiamento e la presenza di differenti generazioni di lavoratori.

Il percorso realizzato nel periodo 2021–2025 costituisce il punto di partenza di questa pianificazione. In anni particolarmente complessi, Fondazione ha affrontato l'emergenza pandemica, riorganizzato servizi e reparti, potenziato le risorse umane, aggiornato procedure e strumenti, investito nella digitalizzazione e nella comunicazione, e realizzato interventi strutturali di grande rilievo, come quelli legati all'eco-sisma bonus. Questo insieme di azioni ha permesso di rafforzare l'organizzazione e di creare le condizioni per una progettualità più matura e strutturata. Su queste basi si innesta il Piano Programma 2026.

- Nell'area socio-sanitaria, il Piano pone al centro il tema del personale, prevedendo il potenziamento e la diversificazione delle azioni di reclutamento per garantire continuità assistenziale, qualità delle prestazioni e sostenibilità dei turni. Allo stesso tempo, viene data grande importanza al rafforzamento dell'integrazione e della collaborazione nei reparti, con l'obiettivo di migliorare il clima di lavoro, la comunicazione e il coordinamento tra i diversi ruoli professionali.
- In una logica di integrazione tra ambito socio-sanitario e amministrativo, il Piano prevede l'adozione della Cartella Socio-Sanitaria 2.0, quale strumento a supporto della qualità dei dati, della reportistica, dell'integrazione tra applicativi e della risposta alle richieste normative. In parallelo, è prevista l'attivazione strutturata della funzione di Risk Management, per sistematizzare pratiche già in parte presenti, rafforzare le competenze e diffondere una cultura condivisa della sicurezza e della prevenzione del rischio.
- Infine, per quanto riguarda l'area amministrativa, il 2026 rappresenta un anno chiave per il consolidamento dei percorsi di riorganizzazione e di efficientamento avviati. In quest'ottica si colloca l'inserimento di una figura di coordinamento a supporto della continuità gestionale. Prosegue inoltre il progetto di gestione documentale e archiviazione, finalizzato a garantire maggiore compliance, ordine, tracciabilità e accessibilità delle informazioni, con un progressivo coinvolgimento anche dell'area sanitaria. Il Piano include infine un assessment dei sistemi ERP della Fondazione, per definire una roadmap di sviluppo coerente con i processi organizzativi e il completamento degli interventi residui legati all'eco-sisma bonus.

6) SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

L'esercizio 2025 rappresenta per la Fondazione un anno di consolidamento, nel quale si intrecciano risultati economici positivi, scelte gestionali strutturali e la conclusione di un importante ciclo di investimenti sul patrimonio. Tutto ciò avviene all'interno di un contesto esterno ancora complesso, segnato dagli effetti protratti dell'inflazione, dai costi energetici strutturalmente elevati e da un mercato del lavoro socio-sanitario in forte tensione. In questo scenario, Fondazione ha perseguito con coerenza la propria missione istituzionale, ponendo al centro la qualità dei servizi, la tutela delle persone assistite e la sostenibilità di medio-lungo periodo.

Andamento dei ricavi/proventi di gestione

Ciò premesso, il valore della produzione nel 2025 si stabilizza confermando il trend positivo caratterizzante il triennio 2022-2024. Infatti nel 2025 Fondazione registra un Valore della Produzione "normalizzato" pari a 12,43 milioni di euro, in crescita del +1,1%. Facendo invece riferimento alla complessiva gestione aziendale, il totale proventi 2025 risulta pari a 12,59 milioni di euro, sostanzialmente invariati rispetto al 2024. Ma proviamo ad analizzare più nello specifico le dinamiche di questi ricavi per aree gestionali e singoli servizi.

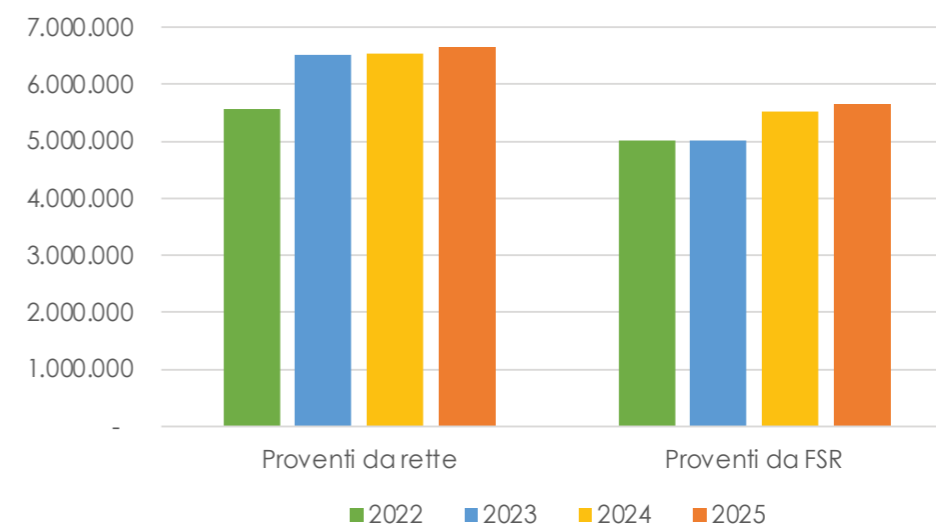


Figura 6.1 Composizione e andamento ricavi/proventi per prestazioni socio-sanitarie

La gestione caratteristica della RSA continua a rappresentare il fulcro dell'attività istituzionale, con un'incidenza superiore al 90% del valore della produzione complessiva, sostenuta sia dalle rette a carico degli ospiti e delle famiglie (54% del totale ricavi RSA, di cui un 1% in compartecipazione dai Comuni; +1,5% rispetto al 2024 sostanzialmente derivante dall'adeguamento a inizio anno delle rette di euro 1,00 per giornata di ricovero), sia dalle tariffe sanitarie riconosciute dal sistema pubblico (46% del totale ricavi RSA; +2,4% rispetto al 2024 a seguito di una revisione al rialzo dei contributi giornalieri riconosciuti). La crescita dei ricavi è riconducibile a una gestione attenta e stabile dei servizi, che ha consentito di mantenere elevati livelli di occupazione dei posti letto e di garantire continuità assistenziale.

Alla RSA si affiancano le attività istituzionali complementari (Centro Diurno; Servizi Territoriali; Ambulatorio FTK; pasti a domicilio; etc.) svolte da Fondazione. Queste attività, pur rappresentando una quota limitata del valore della produzione (complessivamente un 4%), svolgono una funzione strategica rilevante in quanto contribuiscono alla continuità della presa in carico dell'anziano e rafforzano i rapporti con il territorio.

Dal punto di vista dei proventi questa attività nel 2025 hanno registrato le seguenti dinamiche:

- il CDI mostra un recupero rispetto al precedente anno (+4,8%), pur rimanendo un servizio con margini di crescita rispetto al suo potenziale di saturazione;
- i servizi territoriali evidenziano un lieve calo rispetto al 2024, con un andamento interno differenziato: crescono i contributi riconosciuti al servizio C-DOM (+20,0%), ma calano quelli di RSA Aperta (-31,1%), a seguito della chiusura dello sportello co-gestito con Coop COSPER;
- si registra una certa dinamicità dei c.d. “servizi di prossimità”, tra cui i pasti a domicilio (+19,2%) e le attività ambulatoriali FKT (+26,1%).

Le nostre rette RSA

Nel 2025, la Fondazione Ospedale della Carità si è confermata un presidio di eccellenza accessibile nel panorama assistenziale lombardo. Mentre la retta media regionale ha superato i 74 euro giornalieri, con punte oltre gli 84 euro nelle aree metropolitane, **la nostra struttura ha mantenuto tariffe sensibilmente inferiori**, comprese tra 58,00 euro per la camera tripla/quadrupla e 63,00 euro per la singola. **Questo posizionamento ci colloca virtuosamente al di sotto della media territoriale dell'ATS Val Padana (circa 67-72 euro), garantendo alle famiglie un risparmio annuo che può superare i 4.000 euro rispetto alla media regionale.** Tale scelta non è puramente economica, ma riflette la nostra missione sociale: offrire cure di qualità mantenendo la sostenibilità per i cittadini. In un contesto di crescenti rincari energetici e inflattivi, la Fondazione ha scelto di tutelare i propri ospiti e i loro cari, confermandosi una delle realtà più solidali e attente ai bisogni concreti della comunità cremonese, dove la cura resta un diritto accessibile e non un privilegio.

Per quanto riguarda le **altre voci di ricavo/proventi** le principali dinamiche registrate nel 2025 possono essere così rappresentate:

- ridimensionamento della voce “Donazioni e contributi” per l'azzeramento dei sussidi ricevuti a fondo perduto nel triennio 2022-2024 a sostegno delle realtà del Terzo Settore e per fronteggiare l'aumento dei costi energetici;
- riduzione dei proventi operativi non direttamente connessi all'erogazione di prestazioni socio-sanitarie, tra cui un minor peso degli incentivi GSE (nel 2024 erano state accreditate tre annualità e nel corso del 2025 si è avuto il fermo macchina del cogeneratore

- per attività di revamping);
- conferma del contributo che la gestione patrimoniale svolge a supporto dell'attività istituzionale: i proventi finanziari mostrano un andamento positivo e crescente nel biennio 2024-2025, grazie ad una gestione prudente e non speculativa della liquidità;
- forte ridimensionamento della gestione straordinaria in un contesto economico positivo (presenza di un utile a fine anno), a riprova della solidità gestionale dell'Ente in quanto l'equilibrio dei conti non dipende da eventi fortuiti e non direttamente connessi alle scelte aziendali.

Andamento dei costi/oneri di gestione

Nel 2025 i costi della produzione “normalizzati” (cioè non considerando la quota di ammortamenti sterilizzati dai contributi in c/to impianti) **crescono del +2,4% rispetto al 2024, ossia con un ritmo leggermente superiore a quello dei ricavi. Tale dinamica è riconducibile a scelte gestionali consapevoli, incentrate sul mantenimento della qualità dei servizi**, in larga parte riconducibile a:

- rinnovo del CCNL Funzioni Locali e incrementi contrattuali del costo del lavoro;
- ampliamento degli appalti assegnati a supporto del progetto di riorganizzazione dei reparti;
- maggiori consulenze infermieristiche;
- maggiori costi connessi all'assistenza (farmaci e ossigeno terapia).

La struttura dei costi riflette in modo chiaro la natura dell'attività svolta: un ente socio-sanitario nel quale la qualità dipende direttamente dalle persone, dall'organizzazione e dalla continuità dell'assistenza.

Pertanto il **costo del personale dipendente rappresenta il 57% del valore della produzione, confermandosi come la principale voce di spesa.** Nel 2025, l'incremento percentuale è più contenuto rispetto agli anni precedenti (+2,9%), segnale di una stabilizzazione della dotazione organica, pur restando su valori elevati. L'aumento di questa voce di costo non deriva da un'unica causa, ma da una sommatoria di più fattori:

- crescita di salari/stipendi e oneri sociali correlati, riconoscimento di arretrati contrattuali 2025 legati al rinnovo del CCNL Funzioni Locali, formalizzato nel 2026;
- valorizzazione (a partire dall'esercizio in chiusura) non solo della voce “ferie non godute”, ma anche della banca ore non smaltita nel corso dell'anno.

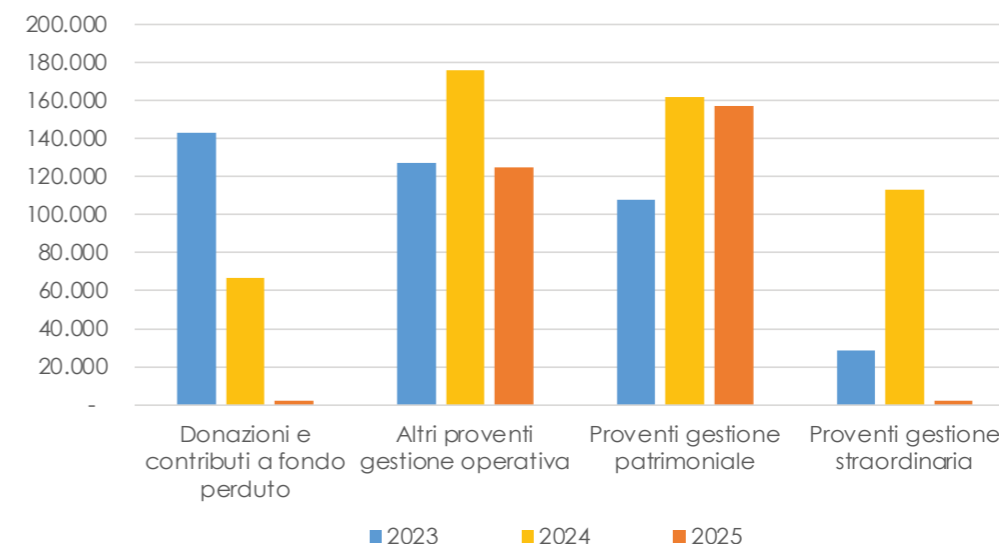


Figura 6.2 – Composizione e andamento altri ricavi/proventi

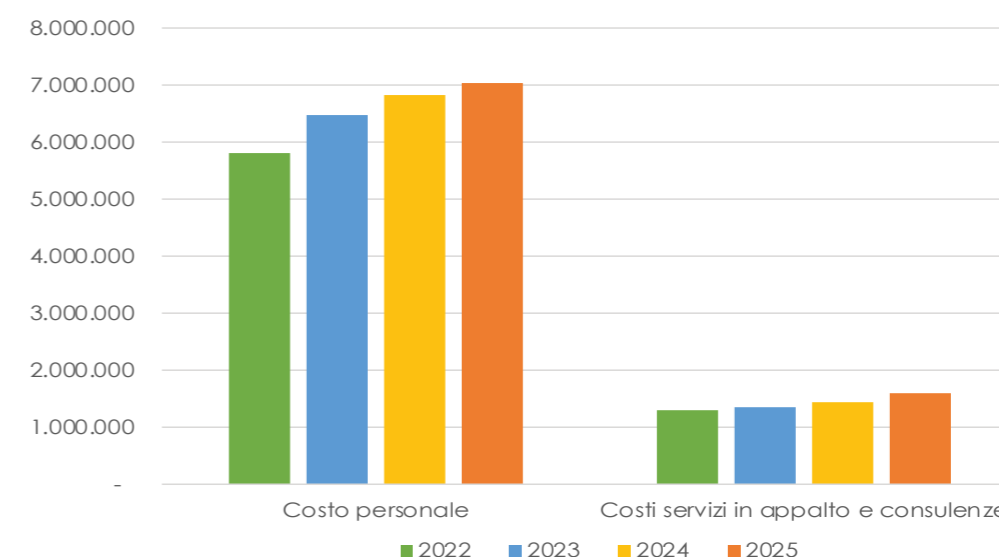


Figura 6.3 – Costi/oneri fattore produttivo “risorse umane”: dipendenti, consulenze e servizi socio-assistenziali appaltati

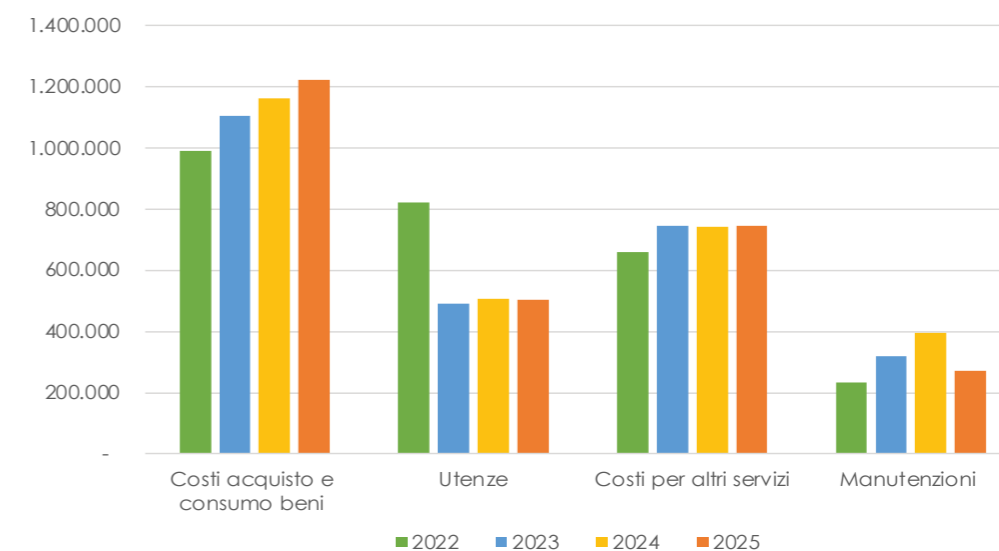


Figura 6.4 – Andamento altri costi/oneri di produzione

Dal punto di vista gestionale, la Fondazione ha scelto consapevolmente di stabilizzare gli organici nel triennio 2023-2025, fronteggiare il *turnover* e investire nella continuità assistenziale. Nonostante questi investimenti, nel corso dell'anno è stato necessario fare un **maggior ricorso libere professioni, soprattutto in abito infermieristico**, con un conseguente **aumento dei costi delle consulenze del +58,1%** rispetto all'anno precedente

Nell'ambito dei **costi per servizi**, quelli per gli **appalti socio-assistenziali a cooperative rappresentano la seconda grande macro-voce della gestione**, rappresentando l'**11%** del valore della produzione. Nel biennio 2024-2025 la Fondazione ha rinnovato l'appalto alla Cooperativa Sentiero per la gestione del servizio assistenziale di tre reparti RSA, per la gestione del servizio di pulizie (ampliati rispetto al precedente contratto) e la gestione del servizio parrucchiera/barberia. Nel 2025 i costi per appalti crescono ulteriormente del **+8,3%**, incorporando:

- l'adeguamento economico derivante dal rinnovo del CCNL Cooperative Sociali;
- il rafforzamento degli standard qualitativi dei servizi acquistati.

La spesa per i **beni di consumo** (generi alimentari, dispositivi sanitari, materiali monouso, DPI, etc.) rappresenta l'**8% del valore della produzione** e rispetto al 2024 registra un **incremento del +3,5%** coerente con l'andamento inflattivo e le voci strettamente legate alla complessità assistenziale degli Ospiti (consumo di farmaci e ossigeno per terapia).

Per quanto riguarda i **costi energetici** (che pesano un **4% sul valore della produzione**) dopo il picco del 2022 e nonostante il perdurare di prezzi significativamente più elevati rispetto al periodo pre-conflitto russo-ucraino, **nel 2025 si sono stabilizzati**. Questo risultato è frutto di una combinazione di fattori: una maggiore stabilità dei mercati e una gestione più consapevole dei consumi.

Anche sotto questo profilo, gli investimenti realizzati con il cantiere eco-sisma si rivelano una scelta lungimirante, che sarà capace di produrre benefici nel medio-lungo periodo, rendendo il consumo energetico una variabile gestibile e non più esclusivamente esogena.

Risultato economico e lettura complessiva

Il combinarsi dell'andamento dei ricavi/proventi e costi/oneri ha generato un **risultato netto 2025 pari a 308.557€, in diminuzione rispetto agli esercizi 2023 e 2024, ma comunque pienamente positivo**, così come la differenza tra valore e costo di produzione, a riprova di una gestione operativa sana ed efficiente. Questa riduzione dell'utile va letta alla luce di:

- maggiori costi connessi alla necessità di fronteggiare dinamiche organizzative e del mercato del lavoro complesse (*turnover*; maggiori assenze; incremento saldo ore a debito; attivazioni libere professioni);
- adeguamenti contrattuali, tra cui l'imputazione a bilancio degli arretrati 2025 legati al rinnovo del CCNL Funzioni Locali, formalizzato a inizio 2026;
- accantonamenti per investimenti programmati.



Nel complesso si evidenzia una gestione economicamente equilibrata e socialmente responsabile, capace di affrontare un contesto esterno complesso senza compromettere la qualità dei servizi.

Infatti Fondazione ha scelto di mantenere standard elevati di assistenza, tutelare il lavoro e la professionalità, investire nel patrimonio, salvaguardare la sostenibilità economica nel medio-lungo periodo.

In altre parole, il 2025 racconta una Fondazione che non massimizza il risultato di breve periodo, ma costruisce le condizioni per continuare a svolgere la propria missione sociale in modo solido

e responsabile, anche in un contesto economico complesso.

Indici di bilancio ed equilibri aziendali

L'analisi degli indici di bilancio consente di valutare in modo sistematico lo stato di salute della Fondazione Ospedale della Carità, osservando l'evoluzione nel tempo dei tre equilibri aziendali fondamentali: economico, patrimoniale e finanziario. L'approccio pluriennale permette di distinguere le dinamiche strutturali da quelle congiunturali, in particolare in un periodo caratterizzato da importanti investimenti.

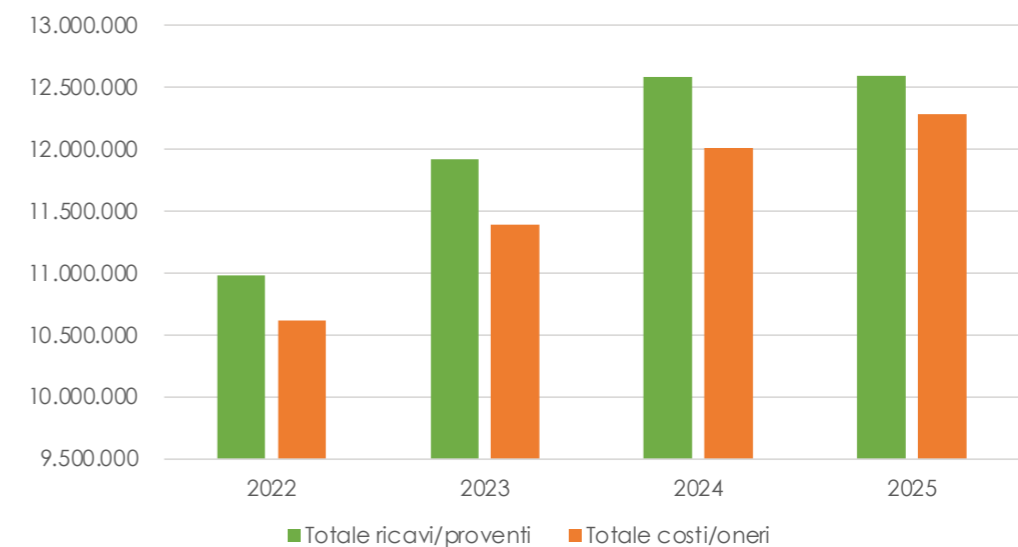


Figura 6.5 – Andamento ricavi/proventi e costi/oneri

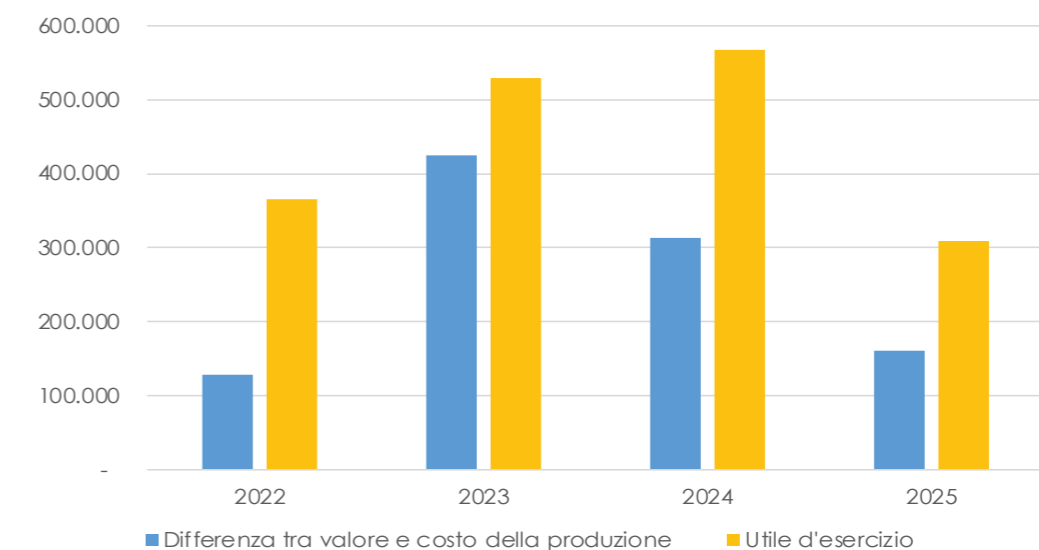


Figura 6.6 – Andamento risultato gestione operativa e risultato d'esercizio

Situazione economica/Indici economici

Nonostante nel 2025 si sia interrotta la crescita costante del ROE (redditività del Capitale Proprio) registrata tra il 2022 e 2024, si conferma la capacità dell'Ente di preservare e valorizzare il patrimonio netto, essendo il valore di tale indice superiore al tasso medio di inflazione registrato in corso d'anno. Il ROI, indicativo dell'efficienza della gestione caratteristica, presenta valori tipici del settore sociosanitario non profit. Il picco del 2023 riflette una fase di ottimizzazione gestionale (legata alle scelte effettuate post-pandemia), mentre la flessione del 2024-2025 è coerente con la fase di rafforzamento strutturale affrontata dalla Fondazione. Per interpretare correttamente questo andamento, si consideri - per esempio - che il valore contabile delle immobilizzazioni a seguito del cantiere eco-sisma è aumentato del +104%.

L'equilibrio economico di Fondazione può quindi definirsi stabile e sostenibile nel medio-lungo periodo.

Indice	2025	2024	2023	2022
ROE (Utile/Capitale Proprio)	2,4%	4,5%	4,4%	3,2%
ROI (Reddito Operativo/Totale Impieghi)	0,3%	1,5%	1,8%	0,9%

Situazione patrimoniale/Indici patrimoniali

Come precedentemente illustrato, a fine 2025 la struttura patrimoniale di Fondazione si caratterizza per una crescente incidenza delle immobilizzazioni. Tale dinamica è la naturale conseguenza delle politiche di investimento immobiliare e infrastrutturale in particolar modo adottate nell'ultimo esercizio. L'aumento della rigidità degli impieghi:

- non rappresenta un fattore di rischio;
- risulta coerente con la natura dell'attività svolta (servizi alla persona ad alta intensità residenziale);
- è bilanciato dalla solidità del patrimonio netto.

L'autonomia finanziaria si mantiene elevata e più che adeguata nel triennio 2022-2024. Il valore del 2025, apparentemente in riduzione, è spiegato dall'espansione dell'attivo (a fronte del contributo eco-sisma) e dall'iscrizione a Stato Patrimoniale di passività di natura tecnica (Risconti passivi¹) che nei prossimi anni verranno movimentate per la c.d. "sterilizzazione" degli ammortamenti, senza che tutto ciò comporti un reale deterioramento dell'equilibrio patrimoniale dell'Ente.

Nel complesso la struttura patrimoniale di Fondazione si presenta robusta, in grado di sostenere senza difficoltà l'attività istituzionale e i programmi di sviluppo.

Indice	2025	2024	2023	2022
Rigidità degli impieghi (Immobilizzazioni/Totale Impieghi)	84%	64%	70%	45%
Elasticità degli Impieghi (Attivo Circolante/Totale Impieghi)	16%	36%	30%	55%
Autonomia finanziaria (Capitale Proprio/Totale Fonti)	34%	79%	81%	80%

¹ Questa quota di risconti passivi nella riclassificazione dello Stato Patrimoniale è stata considerata come "Fonti di terzi a m/l" coerentemente con i tempi di movimentazione della voce stessa.

Situazione finanziaria/Indici finanziari

Sotto il profilo finanziario, Fondazione mostra condizioni di pieno equilibrio per tutto il periodo osservato. Il Capitale Circolante Netto risulta sempre positivo, segno che le attività a breve sono ampiamente sufficienti a coprire le passività correnti. Gli indici di liquidità si collocano stabilmente su valori ampiamente superiori alle soglie di attenzione, confermando la capacità della Fondazione di far fronte regolarmente agli impegni finanziari di breve periodo.

Indice	2025	2024	2023	2022
Capitale Circolante Netto	3,93 ml	3,92 ml	3,09 ml	6,46 ml
Indice di liquidità secondaria [(Liq.tà differite + immediate)/Fonti di terzi a breve]	2,67	3,16	3,23	5,92
Indice di liquidità primaria (Liq.tà immediata/Fondi di terzi a breve)	0,75	0,62	0,61	1,55
Copertura globale delle immobilizzazioni [(Capitale Proprio + Fonti di terzi a m/l)/Immobilizzazioni]	1,12	1,38	1,30	2,00

L'andamento degli indici di copertura delle immobilizzazioni indica che gli investimenti sono finanziati in modo coerente, prevalentemente tramite fonti stabili, in linea con i principi di sana gestione finanziaria.

Indicatori di crisi d'impresa (Codice della Crisi)

Gli indicatori sono calcolati secondo la stessa impostazione teorica e metodologica adottata nel 2024, con particolare riferimento agli enti che erogano servizi alla persona. Tutti gli indicatori risultano ampiamente entro le soglie di sicurezza per ciascun esercizio analizzato. In particolare l'incidenza degli oneri finanziari è trascurabile, l'adeguatezza patrimoniale risulta elevatissima, l'equilibrio finanziario di breve periodo è ampiamente garantito.

Non emergono pertanto segnali di allerta né condizioni riconducibili a uno stato di crisi o pre-crisi.

Indicatore	Valore soglia settoriale	2025
Oneri finanziari/Ricavi	≤ 2,7%	0,04%
Patrimonio Netto/Totale debiti	≥ 2,3%	> Soglia
Attività a breve/Passività a breve	≥ 69,8%	> 100%
Cash Flow/Attivo	≥ 0,5%	> Soglia
Debiti tributari e previdenziali/Attivo	≤ 14,6%	< Soglia

7) RELAZIONE DELL'ORGANO DI CONTROLLO

L'organo di controllo, nel corso dell'esercizio 2025, ha verificato, attraverso l'analisi dei documenti contabili ed amministrativi, nonché mediante colloqui con i soggetti interessati, il rispetto delle norme specifiche previste in materia di Fondazioni e di ONLUS.

Ai sensi dell'art. 30, co. 7, del Codice del Terzo Settore, abbiamo svolto nel corso dell'esercizio 2025 l'attività di monitoraggio dell'osservanza delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale da parte della Fondazione Ospedale della Carità ex ONLUS così come già evidenziato nella relazione di accompagnamento al bilancio di esercizio chiuso al 31/12/2025.

L'Organo di controllo nella presente relazione al Bilancio Sociale, può attestare:

- che la Fondazione ha svolto in via esclusiva o principale una o più attività tra quelle previste dall'art 10 del Dlgs 460/97. Le attività svolte risultano comunque conformi a quanto previsto dall'art 5 comma 1 del D.Lgs 117/2017;
- che non sono state effettuate raccolte pubbliche di fondi;
- che la Fondazione non persegue finalità di lucro; tale condizione risulta dai seguenti elementi:
- il patrimonio, comprensivo di tutte le sue componenti, quali ricavi, rendite, proventi ed entrate comunque denominate, è destinato esclusivamente allo svolgimento dell'attività statutaria;
- è stato osservato il divieto di distribuzione, anche indiretta, di utili, avanzi di gestione, fondi e riserve.

Attestazione di conformità del bilancio sociale alle Linee guida di cui al decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Ai sensi dell'art. 30, co. 7, del Codice del Terzo Settore, abbiamo svolto nel corso dell'esercizio 2025 la verifica della conformità del bilancio sociale, predisposto dalla Fondazione Ospedale della Carità ex ONLUS, alle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore, emanate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con D.M. 4.7.2019, secondo quanto previsto dall'art. 14 del Codice del Terzo Settore.

La Fondazione Ospedale della Carità ex ONLUS ha dichiarato di predisporre il proprio bilancio sociale per l'esercizio 2025 in conformità delle suddette Linee guida.

La responsabilità della predisposizione del bilan-

cio sociale secondo le modalità e le tempistiche previste nelle norme che ne disciplinano la redazione è dell'organo di amministrazione. L'organo di controllo ha la responsabilità di attestare, nei termini legali previsti, la conformità del bilancio sociale alle Linee guida del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

All'organo di controllo compete inoltre di rilevare se il contenuto del bilancio sociale risulti manifestamente incoerente con i dati riportati nel bilancio d'esercizio e/o con le informazioni e i dati in suo possesso.

Abbiamo, quindi, verificato che le informazioni contenute nel bilancio sociale siano coerenti con le richieste informative previste dalle Linee guida ministeriali di riferimento. Il nostro comportamento è stato improntato a quanto previsto in materia dalle Norme di comportamento dell'organo di controllo degli enti del Terzo settore, attualmente applicabili. In questo senso, abbiamo verificato anche i seguenti aspetti:

- conformità della struttura del bilancio sociale rispetto all'articolazione per sezioni di cui al paragrafo 6 delle Linee guida;
- presenza nel bilancio sociale delle informazioni di cui alle specifiche sotto-sezioni esplicitamente previste al paragrafo 6 delle Linee guida, salvo adeguata illustrazione delle ragioni che abbiano portato alla mancata esposizione di specifiche informazioni;
- rispetto dei principi di redazione del bilancio sociale di cui al paragrafo 5 delle Linee guida, tra i quali i principi di rilevanza e di completezza che possono comportare la necessità di integrare le informazioni richieste esplicitamente dalle linee guida.

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che facciano ritenere che il bilancio sociale dell'ente Fondazione Ospedale della Carità ex ONLUS non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle previsioni delle Linee guida di cui al d.m. 4.7.2019.

Cremona, 30/04/2026

L'organo di controllo

*Andrea Gamba
Alessandra Donelli
Emanuele Fazzi*

