





**SACRA  
FAMIGLIA**  
Fondazione Onlus

**LA CURA  
È DI CASA**

**Bilancio sociale 2023**

# Lettera agli stakeholder

## Una missione che si rinnova ogni giorno

Fondazione Sacra Famiglia anche nel 2023 - nonostante le grandi difficoltà congiunturali che hanno investito il settore sociosanitario - ha rinnovato il suo impegno e la sua missione di cura e accoglienza dei più fragili con un lavoro unico e insostituibile, risultato di grande professionalità e passione.

In uno scenario in continuo cambiamento, è parsa infatti sempre più chiara l'efficacia del nostro modello che pone al centro la persona con le sue specificità e potenzialità, un modello capace di offrire – oltre ai servizi domiciliari, ambulatoriali e residenziali - spazi di autonomia e occasioni di relazione a chiunque, anche a chi soffre per gravi e gravissime disabilità. Un modello orientato alla qualità della cura e della vita per tutti.

A fronte dei cambiamenti in atto anche sul versante legislativo relativi alla non autosufficienza e all'autonomia delle persone con disabilità, nel corso dell'anno si è confermata la necessità di un ripensamento dell'organizzazione dei servizi in una logica di rafforzamento dell'integrazione tra sanitario e sociosanitario: integrazione naturale per Sacra Famiglia anche grazie alla presenza – al suo interno – dell'ospedale Casa di Cura Ambrosiana (nel presente Bilancio Sociale le è stato dedicato un intero capitolo).

Per sostenere le sfide dell'attuale contesto, sul versante interno la nuova governance, con il cambio ai vertici di Fondazione a metà 2023, ha così deciso di puntare sulla valorizzazione di fatto del "gruppo" e su una struttura organizzativa articolata in Direzioni Corporate e Business Unit particolarmente orientata alla sostenibilità e allo sviluppo dei servizi in filiera.

Sul versante esterno, grazie al confronto con i principali stakeholder, Sacra Famiglia ha proseguito il dialogo con i territori e le comunità, consolidando reti di collaborazione e potenziando la presenza di Fondazione a livello istituzionale.

Il presente documento, oltre a rendicontare l'andamento di servizi e prestazioni in una logica di impatto sociale, vuole anche essere una narrazione rappresentativa del modello di assistenza, accoglienza e cura.

Integrando le Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale degli Enti del Terzo Settore (Decreto 4/07/2019) e lo standard Global Reporting Initiative – Global Standards, il Bilancio racconta una missione nata nel 1896, che si rinnova ogni giorno e che trova sempre nuove strade per rispondere alle sfide del cambiamento.

# Nota Metodologica

Il Bilancio Sociale della Fondazione Sacra Famiglia giunge alla sua quarta edizione, quale risultato del processo di revisione ciclica del sistema di rilevazione, misurazione e comunicazione delle attività realizzate e dei risultati conseguiti nel perseguitamento della missione e degli obiettivi statutari.

In continuità rispetto alle edizioni precedenti, anche il Bilancio Sociale 2023 è redatto in conformità con le Linee Guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore dettagliate con il D.M. 4 luglio 2019. Per la presentazione delle informazioni generali, della struttura organizzativa e di governance e della relazione con dipendenti, collaboratori e volontari, il bilancio fa riferimento allo standard internazionale per la rendicontazione di sostenibilità Global Reporting Initiative (GRI). Lo standard, sviluppato dall'omonima organizzazione (GRI), ha l'obiettivo di aiutare sia il pubblico che il privato a comprendere, misurare e comunicare gli impatti delle proprie attività sulle dimensioni economiche, sociali e ambientali. La versione degli standard utilizzata quale riferimento è l'ultimo aggiornamento delle linee guida di rendicontazione di sostenibilità, pubblicato nel 2022. La tabella di corrispondenza rispetto alle Linee Guida è presente in appendice, seguita dalla tabella dei contenuti GRI.

Alla redazione dei contenuti si è giunti attraverso una fase di consultazioni interne con i referenti di area, al fine di tracciare le priorità, i cambiamenti intercorsi e i principali indicatori quantitativi monitorati. A questo si aggiunge la mappatura delle modalità di dialogo con gli stakeholder e la cognizione dei temi emersi, per la validazione delle priorità strategiche. I contenuti inclusi nel bilancio rispondono dunque al principio di rilevanza per le parti coinvolte e di completezza anche in relazione alle dinamiche di contesto. Le informazioni sono comunicate con trasparenza, citando le fonti e le modalità di raccolta, su un arco temporale quinquennale (2019-2023) e con riferimento a tutte le sedi e i servizi dell'Ente. Sono incluse nella rendicontazione anche le attività di Casa di Cura Ambrosiana SpA, controllata al 100% dalla Fondazione. Questo, congiuntamente all'utilizzo di standard di rendicontazione internazionale, favorisce la comparabilità dei dati nel tempo. La competenza di periodo per i dati 2023 segue l'anno solare dal 1° gennaio al 31 dicembre. Le variazioni a tale perimetro o arco temporale sono opportunamente segnalate all'interno del testo.

Al fine di ottemperare ai principi di autonomia e neutralità della rendicontazione sociale, Fondazione Sacra Famiglia si è avvalsa del supporto tecnico-scientifico della Milano School of Management (MiSOM) dell'Università degli Studi di Milano. Al gruppo di ricerca, la Fondazione ha fornito i propri dati facendo riferimento alle fonti informative utilizzate (veridicità), assicurandone l'attendibilità. I dati sono supportati da casi, storie e racconti di progetti concreti con l'obiettivo di migliorare la chiarezza del documento. Il Bilancio Sociale è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione.

Il bilancio si struttura in cinque capitoli, seguiti dalla sintesi dei valori economico-finanziari, dal prospetto del valore generato e distribuito, e dalle tabelle delle corrispondenze con gli standard di riferimento. Vengono inseriti, inoltre, i principali dati ambientali attualmente monitorati.

L'identità, le modalità di funzionamento, le specificità del modello di intervento e della governance, l'evoluzione del piano strategico e la mappa degli stakeholder sono presentati nel capitolo 1. Il dettaglio delle attività realizzate e dei servizi erogati nel 2023 sono presentati nel capitolo 2, che si incentra, dunque, sui beneficiari della missione.

Questi sono completati, nel capitolo 3, dalle informazioni sull'identità, la missione, il modello operativo, le prestazioni erogate e i risultati conseguiti da Casa di Cura Ambrosiana, struttura ospedaliera destinata all'erogazione di servizi sanitari in filiera con il modello socioassistenziale e sanitario della Fondazione. Il capitolo 4 fornisce una disamina delle relazioni con gli stakeholder attivatori (personale, collaboratori, volontari e fornitori), mentre gli stakeholder di rete sono presentati nel capitolo 5, con particolare riferimento a istituzioni, enti religiosi, enti del territorio e sostenitori.

# Indice

Lettera agli stakeholder	4
Nota Metodologica	6
<b>CAPITOLO 1. Integrazione e innovazione per andare incontro al futuro</b>	9
1.1 Un contesto in evoluzione	10
1.2 La nostra missione al servizio dei più fragili	16
1.3 Struttura, governo e amministrazione	21
1.4 Il sistema degli stakeholder e le modalità di coinvolgimento	29
1.5 Il piano di sviluppo strategico	31
<b>CAPITOLO 2. La cura è di casa in Sacra Famiglia</b>	35
2.1. Il modello di cura di Sacra Famiglia	36
2.2 ACCOGLIENZA. I servizi residenziali e semi-residenziali	41
2.3 SOSTEGNO. I servizi domiciliari	45
2.4 AUTONOMIA. I servizi abilitativi e riabilitativi	51
2.5 INCLUSIONE SOCIALE	55
2.6 Benessere, sicurezza e salute di ospiti e utenti	57
<b>CAPITOLO 3. Casa di Cura Ambrosiana</b>	61
3.1 Il nostro ospedale	62
3.2 I servizi	67
3.3 Persone e competenze al servizio della cura	76
<b>CAPITOLO 4. Gli attivatori della missione</b>	79
4.1 Dipendenti e collaboratori	80
4.2 La formazione dei dipendenti e dei collaboratori	85
4.3 Salute, sicurezza e benessere dei lavoratori	89
4.4 Il volontariato in Sacra Famiglia	91
4.5 Le relazioni di fornitura	93
<b>CAPITOLO 5. Al centro di una rete di relazioni</b>	97
5.1 La relazione con le istituzioni pubbliche. Tra riconoscimento e advocacy	98
5.2 Diocesi, istituzioni cattoliche, enti religiosi	102
5.3 Il legame con gli enti del territorio	103
5.4 Donatori e sostenitori	105
5.5 Comunicazione	107
Sintesi del valore economico generato e distribuito	110
Tabella indicatori Global Reporting Initiative – Global Standards	120
Relazione dell'organo di controllo	127



# 1. Integrazione e innovazione per andare incontro al futuro

*Il contesto nel quale operiamo è stato oggetto di grandi mutamenti nel corso degli ultimi anni, con l'emergenza pandemica che ha evidenziato le criticità di un sistema – quello della salute nel suo complesso – che necessita un ripensamento dei servizi e della loro accessibilità in risposta a bisogni sempre più articolati e complessi.*

*In questo contesto la Fondazione Sacra Famiglia ha deciso di puntare sempre più all'integrazione dei servizi sociosanitari e di quelli sanitari forniti dal suo ospedale Casa di Cura Ambrosiana: due realtà che oggi ufficialmente sono diventate un unico Gruppo. Questa integrazione consente di offrire risposte unitarie a una vasta gamma di bisogni, dai bambini agli anziani, senza costringere le famiglie a spostarsi tra strutture e organizzazioni diverse. Un aspetto distintivo e un valore aggiunto che ci differenzia da molti altri player del settore.*

*Pietra miliare a garanzia di questo cambiamento è la nuova governance che vede – a fianco del Presidente monsignor Bruno Marinoni – Roberto Totò quale unico Direttore Generale di Fondazione e Casa di Cura Ambrosiana.*

# 1.1 Un contesto in evoluzione

La fragilità è uno stato di vulnerabilità legato a condizioni fisiche, psichiche e sociali che possono portare l'individuo alla progressiva perdita di autonomia nello svolgimento delle attività quotidiane, compromettendone la qualità della vita. La persona fragile sperimenta la multidimensionalità di questa condizione, poiché la fragilità non si manifesta esclusivamente in un declino sul piano fisiologico o in un accumulo di deficit e patologie. Essa è uno stato dinamico in cui menomazioni fisiche, intellettive o sensoriali interagiscono con barriere di natura sociale e culturale, ostacolando la piena ed effettiva partecipazione alla vita sociale.

La prevalenza della fragilità è in espansione. Secondo l'indagine condotta nel 2023 da Italia Longeva in collaborazione con la Società Italiana di Medicina Generale e delle Cure Primarie (SIMG) e con la Direzione Programmazione del Ministero della Salute, gli italiani con età superiore ai 50 anni e fragilità lieve, moderata o severa sono passati dal 26% nel 2011 al 40% nel 2021, pari a oltre 11 milioni di persone. La prevalenza di condizioni di fragilità severa si è più che raddoppiata, crescendo dall'1,4% al 3,7%. Si tratta di oltre 1 milione di persone, in larga parte ultrasettantenni. La fragilità negli anziani è più frequentemente associata a disabilità grave, ospedalizzazione ricorrente e un rischio relativo di morte a un anno di 35 volte superiore rispetto a quello della popolazione senza fragilità.

Alla crescente diffusione della condizione di non autosufficienza tra gli anziani, si aggiungono i numeri in crescita della fragilità nella popolazione dei minori. L'ultima rilevazione ISTAT, nell'anno scolastico 2022/2023, riporta pari a 338mila il numero di alunni con disabilità che frequentano le scuole di ogni ordine e grado, corrispondente al 4,1% degli iscritti, in crescita del 7% rispetto alla



rilevazione precedente. Tra le disabilità dell'età evolutiva, gli studi epidemiologici internazionali hanno riportato un incremento generalizzato della prevalenza dei disturbi dello spettro autistico. L'Osservatorio Nazionale Autismo, che fa capo all'Istituto Superiore di Sanità, stima che 1 su 77 bambini presenti disturbi dello spettro autistico in Italia. La formazione specialistica, associata alla modifica dei criteri diagnostici e all'aumentata conoscenza del disturbo da parte della popolazione, sono alla base del progressivo incremento del riconoscimento della condizione e della connessa richiesta di modelli di presa in carico globale dei bisogni dei minori e delle famiglie.

La crescente diffusione della condizione di fragilità, trasversalmente rispetto alle diverse fasce d'età, determina forti pressioni sul sistema della salute, nelle sue componenti sociosanitarie e sanitarie, le cui criticità erano emerse con chiarezza già durante l'emergenza pandemica. L'aspettativa generalizzata è che i servizi offerti vadano oltre la singola prestazione, disegnandosi attorno ai bisogni emergenti, adattandosi nel tempo e coinvolgendo, in rete, le famiglie, le comunità e i territori. In particolare, l'invecchiamento demografico e la presenza di livelli progressivi di disabilità e comorbilità, fino alla perdita di autonomia, richiedono maggiori cure di lungo termine, personalizzate e flessibili, erogate in luoghi di vita aderenti alla multidimensionalità dei bisogni. Conseguenza naturale di tali dinamiche di trasformazione è la richiesta di maggiore integrazione tra ambito sanitario, sociosanitario e sociale, a cui rispondere con l'offerta di servizi di natura diversa e complementare, erogati in filiera.

La consapevolezza di tali cambiamenti è sempre più consolidata. È prevista per giugno 2024 l'entrata in vigore della legge quadro e adozione dei decreti legislativi per l'autonomia delle persone con disabilità, con l'obiettivo di rafforzare l'offerta di servizi, semplificando l'accesso. Saranno definite nuove procedure per l'accertamento della condizione di disabilità e per la definizione di progetti di vita indipendente. Al contempo, è in atto la riforma per l'assistenza agli anziani non autosufficienti.

## Novità previste dalla legge quadro e dai decreti legislativi per l'autonomia delle persone con disabilità

Il decreto 3 maggio 2024, n. 62 - in vigore dal 30 giugno 2024 - è stato approvato in Consiglio dei Ministri il 15 aprile: è l'ultimo provvedimento attuativo della legge delega in materia di disabilità, la n. 227/2021, che definisce la condizione di disabilità, introduce l'accomodamento ragionevole e, riforma le procedure di accertamento e la valutazione multidimensionale, proprio ai fini dell'elaborazione e attuazione del Progetto di vita, individuale e personalizzato.

La sperimentazione per la nuova valutazione di base e per la valutazione multidimensionale finalizzata all'elaborazione del Progetto di vita si avvierà nel 2025 e, successivamente, la riforma sarà adottata a livello nazionale.

**Il nuovo iter valutativo:** a seguito dell'invio del certificato medico introduttivo si attiverà automaticamente la nuova valutazione di base in capo alla Commissione INPS che accerterà la condizione di disabilità al fine di rilasciare il Certificato della condizione di disabilità. Il processo di valutazione di base dovrà concludersi entro 90 giorni. Il Certificato della condizione di disabilità verrà poi inserito nel Fascicolo Sanitario elettronico e la Commissione INPS notificherà al cittadino circa il diritto al Progetto individuale di vita partecipato e personalizzato e attiverà il procedimento nel comune/ambito sociale di residenza. L'Unità di Valutazione Multidimensionale si occuperà di programmare il progetto individuale di vita partecipato e personalizzato con l'interessato e, su richiesta di quest'ultimo, con la partecipazione di rappresentanti delle associazioni.

**L'accomodamento ragionevole:** l'articolo 17 del decreto sancisce l'introduzione, all'interno della legge 104/1992, dell'articolo 5-bis che definisce l'accomodamento ragionevole, grazie al quale si rende possibile a una persona con disabilità di neutralizzare lo svantaggio derivante dal suo stato di salute, per assicurare il godimento e l'esercizio, in condizione di parità con gli altri, di tutti i diritti umani e delle libertà fondamentali, in conformità con l'articolo 2 della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità.

## Non autosufficienza: novità in arrivo

Il 25 gennaio 2024, a seguito dell'approvazione da parte del Consiglio dei Ministri, è stato emanato il decreto legislativo che dà attuazione alla legge delega 33/2023, in materia di politiche per l'invecchiamento attivo, la promozione dell'autonomia, la prevenzione della fragilità, l'assistenza e la cura delle persone anziane anche non autosufficienti. Al contrario di quanto precedentemente annunciato, l'emanazione consta di un unico schema di decreto legislativo che dovrà passare dal Parlamento, che per molti versi riscrive la legge delega apportandovi anche modifiche di non poco conto e che rimanda a sua volta a un'infinità di successivi atti per la sua messa in pratica.

Stiamo parlando di una riforma che riguarda oltre 14 milioni di anziani, di cui 3,8 non autosufficienti, e che dovrà disegnare l'architettura del sistema dei servizi per i prossimi due o tre decenni. Ma è impossibile pensare di farla senza un investimento adeguato. Il Patto per la Non Autosufficienza aveva stimato un fabbisogno di risorse aggiuntive tra i 5 e i 7 miliardi di euro annui per realizzare ciò che la legge 33/2023 prevedeva.

La legge delega poggiava su quattro pilastri: una nuova governance del sistema, una nuova domiciliarità, una nuova residenzialità e una riforma della indennità di accompagnamento. L'idea era quella di definire nuovi modelli di intervento, che rispondessero in modo più appropriato ed efficace ai bisogni specifici delle persone non autosufficienti.

Il decreto attuativo in realtà riscrive l'intera legge 33/2023. Vengono confermate le misure per l'accesso alle cure palliative e attuato l'articolo sugli interventi per le persone con disabilità divenute anziane, per le quali è rispettato il principio di continuità. Per le badanti e per la definizione degli standard formativi degli assistenti familiari impegnati nel supporto e nell'assistenza delle persone anziane non autosufficienti, il ddl rimanda a delle future linee guida. Compare invece un po' a sorpresa un nuovo articolo, dedicato ai caregiver familiari e al riconoscimento del loro ruolo, senza però che si parli di interventi che possano prevedere nuovi oneri.

Inoltre, tutta la prima parte del decreto fa riferimento in generale alla promozione della salute e dell'invecchiamento attivo delle persone anziane: dalla possibilità di donare a enti del Terzo Settore medicinali veterinari per animali d'affezione, al cohousing, alla promozione del cicloturismo leggero.



Ciononostante, è evidente che la spesa sanitaria pubblica non sia in grado, da sola, di erogare un livello di qualità e quantità di prestazioni commisurate al bisogno. Il settore sanitario è per natura a elevata intensità di lavoro e richiede investimenti in innovazione continua, strutturali e di adeguamento all'evoluzione tecnologica. In questo contesto, il privato accreditato ricopre un ruolo di rilievo all'interno del Sistema Sanitario Nazionale e nelle singole Regioni, in termini di spesa e volumi di attività.

Le dinamiche evolutive sono profonde e ampie, oltre che imprevedibili, dati gli elevati livelli di incertezza. È questo il contesto in cui gli erogatori di servizi socioassistenziali come Fondazione Sacra Famiglia, si trovano a operare. Agli attori del sistema non resta che decidere se subire il cambiamento o considerarlo un'opportunità di rinnovamento per la piena tutela del diritto alla salute delle persone con fragilità legate alla disabilità o all'età avanzata. La capacità di seguire l'evoluzione dei bisogni richiede che si vada oltre la standardizzazione, attraverso lo sviluppo e la condivisione di nuove competenze, e la disponibilità a una crescente integrazione della rete di servizi sociosanitari nel territorio, così che l'unicità del bisogno possa essere pienamente valorizzata.

## Cambiamenti in atto

INVECCHIAMENTO DEMOGRAFICO

RAREFAZIONE DELLE RETI FAMILIARI E ISOLAMENTO SOCIALE

SPOSTAMENTO DELLA DISABILITÀ VERSO L'ETÀ AVANZATA

COMPLESSITÀ DEI BISOGNI

## Risposte necessarie

PERSONALIZZAZIONE E FLESSIBILITÀ DEI SERVIZI IN FUNZIONE DELLA COMPLESSITÀ ED EVOLUZIONE DEI BISOGNI

INTEGRAZIONE TRA AMBITO SANITARIO, SOCIOSANITARIO E SOCIALE, NELLE DIVERSE FASI EVOLUTIVE DELLA FRAGILITÀ

OFFERTA DI SERVIZI DI NATURA COMPLEMENTARE, IN FILIERA

STRUTTURE RESIDENZIALI COME LUOGHI DI VITA ACCESSIBILI E RELAZIONALI

DIGITALIZZAZIONE "ADATTATA"

AMPLIAMENTO DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI, INTEGRAZIONE DEI SAPERI, MULTIDISCIPLINARIETÀ

**È stata un'estate di grandi cambiamenti per Sacra Famiglia: a luglio si è insediato il nuovo Consiglio di Amministrazione con monsignor Bruno Marinoni come nuovo Presidente, e Roberto Totò come nuovo Direttore Generale. Riprendiamo l'intervista rilasciata dal Direttore Generale sulla rivista Sacra Famiglia.**

“Una delle pietre miliari della nuova governance è l'integrazione tra i servizi sociosanitari, erogati da Fondazione Sacra Famiglia, e quelli sanitari forniti da Casa di Cura Ambrosiana: due realtà che oggi nei fatti sono diventate un unico Gruppo. Questa integrazione ci consente di offrire risposte unitarie a una vasta gamma di bisogni, dai bambini agli anziani, senza costringere le famiglie a spostarsi tra strutture e organizzazioni diverse. Questo è un aspetto distintivo e un valore aggiunto che ci differenzia da altri player del settore.

**In che senso questa integrazione è rilevante rispetto alle richieste e ai bisogni dei cittadini?**

È esattamente in linea con le aspettative dei cittadini. La direzione in cui sta andando il nostro settore è quella di offrire servizi integrati e di facile accesso. Le famiglie vogliono soluzioni che semplifichino e migliorino la loro vita, e noi cerchiamo di soddisfare questa esigenza.

**Nel dettaglio, quali decisioni avete preso per rafforzare ulteriormente questa integrazione?**

La decisione più significativa è stata l'unificazione, per la prima volta, della direzione generale di Fondazione con la direzione di Casa di Cura Ambrosiana. Questo permette di favorire una integrazione molto pratica tra i vari staff di professionisti, ognuno dei quali contribuisce con le proprie competenze per raggiungere obiettivi comuni.

**Quali sono le sfide principali che sacra famiglia sta affrontando in questo momento?**

Sacra Famiglia è chiamata a un cambiamento di passo e strategia per rispondere sempre meglio alle esigenze delle comunità in cui operiamo e alle nuove sfide che si presentano. Dobbiamo puntare a una maggiore interconnessione tra le nostre sedi e servizi, nonché all'apertura di nuovi servizi sul territorio, sia in maniera diretta che in collaborazione con altri soggetti, senza dimenticare la digitalizzazione.

**Come pensa di affrontare queste sfide in modo efficace?**

Dobbiamo essere proattivi, generare proposte, ideare progetti e cogliere opportunità. Dobbiamo valorizzare i talenti interni, confermare l'adesione di tutti ai nostri valori fondanti e sviluppare relazioni con altre organizzazioni. È necessario guardare al futuro e rimanere al passo dei cambiamenti, accelerati dalla pandemia.

**Sacra Famiglia ha i numeri per vincere queste sfide?**

Sono sicuro di sì, con l'impegno e il coinvolgimento di tutti. Dobbiamo vedere le sfide come opportunità per crescere e migliorare. Restare al passo dei cambiamenti è fondamentale, e insieme possiamo farlo.”



## Sociosanitario e Sanitario: integrazione e innovazione

### Per la salute di tutti per tutti

Nella sede di Sacra Famiglia di Cesano Boscone c'è un vero e proprio ospedale che offre una vasta gamma di servizi di alta qualità per la cura e la riabilitazione di persone di tutte le età, con particolare attenzione ad anziani e fragili. Una sinergia unica nel settore e un presidio accessibile, competente e universale, per la salute di tutti. Questo ospedale è Casa di Cura Ambrosiana (CCA), fondato nel 1968, che costituisce con Sacra Famiglia una stretta sinergia nel settore sanitario e sociosanitario, e un presidio vicino, accessibile, competente e universale per la salute di tutti. Veramente di tutti. Casa di Cura Ambrosiana garantisce infatti un'assistenza completa: per i ricoveri, la riabilitazione, la diagnostica e i servizi ambulatoriali.

### La degenza

Uno dei punti di forza di Casa di Cura Ambrosiana è la possibilità di garantire un passaggio fluido e diretto dai servizi di emergenza degli ospedali milanesi al proprio reparto di Medicina, diretto dal dottor Carlo Antonio Costantini, e suddiviso in Medicina Generale e Cure Subacute. Questo approccio è particolarmente utile per i pazienti acuti fragili, perché offre una cura efficace insieme a un'attenzione all'assistenza mirata a migliorare il benessere del paziente e dei suoi familiari. Le principali patologie internistiche sono gestite nel reparto di Medicina Generale. L'accesso dall'ospedale avviene su proposta dei medici di Pronto soccorso dell'area metropolitana mentre l'accesso diretto dal domicilio è su richiesta del Medico di Medicina Generale. Il reparto di Cure Subacute di CCA accoglie malati che hanno superato la fase acuta della malattia e necessitano di un periodo di stabilizzazione.

### La chirurgia

In Casa di Cura Ambrosiana è offerta una vasta gamma di interventi di chirurgia generale, erogati sia in regime di ricovero che in day surgery, seguendo rigorosi criteri di appropriatezza clinica e organizzativa. Si eseguono interventi sull'apparato digerente e circolatorio, oltre a piccoli trattamenti per fimosi, varicocele e interventi proctologici, dermatologici e odontoiatrici. Nel campo dell'ostetricia e ginecologia, si eseguono interventi laparoscopici e laparotomici oltre al trattamento di patologie oncologiche, problemi di incontinenza urinaria ed endometriosi. La nostra équipe di urologi si concentra sulla patologia prostatica, vescicale, e interventi al rene per litiasi o neoplasie. Un'eccellenza è rappresentata dalla chirurgia oculistica, focalizzata in particolare sulla cataratta, con circa 1000 interventi l'anno in day surgery, e sulla chirurgia vitreo-retinica. Trattiamo anche patologie come glaucoma e interventi minori in regime ambulatoriale. All'interno dei poliambulatori, l'ambulatorio chirurgico è dedicato a piccoli interventi come la rimozione di cisti, condilomi, corpi estranei e il trattamento delle emorroidi.

### Le analisi e la diagnostica

Presso il Punto Prelievi è possibile effettuare esami del sangue, delle urine e di altri campioni biologici senza prenotazione; inoltre, Casa di Cura Ambrosiana propone dei pacchetti di esami per il monitoraggio e la prevenzione delle principali patologie (dal diabete alla tiroide, dal "check up donna" alle malattie del colon), a costi competitivi. La Diagnostica per immagini comprende oggi prestazioni di radiologia convenzionale, ecografia, TAC e mammografia. Particolarmente attiva è l'Unità di endoscopia digestiva, che ha al suo attivo oltre 7000 prestazioni l'anno, rappresentate principalmente da visite gastroenterologiche, colonoscopie, gastroscopie, polipectomie, biopsie e test per l'Helicobacter pylori.

### Gli ambulatori

Gli Ambulatori di Casa di Cura Ambrosiana, presso i quali lavorano un'ottantina di medici, sono presenti tutte le specialità ambulatoriali erogano visite e prestazioni in 26 specialità tra le più note e richieste (tra le tante: allergologia, cardiologia, dermatologia, diabetologia, geriatria, ortopedia, ginecologia, otorinolaringoiatria, disturbi dell'alimentazione). A partire dall'anno accademico 2022-23, l'Università Statale di Milano ha scelto Sacra Famiglia come sede del corso di laurea in Infermieristica, confermandone il ruolo di punto di riferimento nell'ambito della formazione, dell'assistenza medica e sociosanitaria di qualità e della continuità nell'assistenza.

### La riabilitazione

Casa di Cura Ambrosiana offre percorsi di riabilitazione di tipo cardiologico, neurologico e motorio. La riabilitazione cardiologica è dedicata allo scompenso cardiaco e a chi ha subito interventi cardiochirurgici come bypass coronarico, sostituzione valvolare, angioplastica, mentre la riabilitazione neurologica interviene dopo ictus o trattamenti neurochirurgici. La riabilitazione motoria segue interventi ortopedici come protesi d'anca, riduzione della frattura del femore o politraumi, per ripristinare la mobilità e facilitare una rapida reintegrazione nelle attività quotidiane.

Per approfondimenti vedi pag 60

## 1.2 La nostra missione al servizio dei più fragili

Fondazione Sacra Famiglia Onlus è un'organizzazione non profit sociosanitaria di ispirazione cristiana attiva da oltre 125 anni nell'accoglienza, assistenza e cura di bambini, adulti e anziani fragili con disabilità psichiche e fisiche congenite o acquisite, con disturbi del comportamento come l'autismo e con malattie neurodegenerative. Ente morale di diritto privato, come da Decreto del Ministro dell'Interno del 16.05.1997, ha origine dall'opera di don Domenico Pogliani, parroco di Cesano Boscone, e ha scopo esclusivo di solidarietà sociale nei confronti delle persone in condizione di fragilità in quanto portatrici di disabilità o perché anziane.

Quella di Sacra Famiglia è una storia secolare in cui dedizione e compassione si combinano con l'innovazione e il servizio alla comunità. Restando fedele all'impegno del prendersi cura, inteso come farsi carico della vita delle persone, il modello della Fondazione si è adattato nel tempo con l'offerta di una filiera sempre più ampia di servizi personalizzati ambulatoriali, domiciliari, residenziali e semiresidenziali. Alla sede storica e principale di Cesano Boscone, in prossimità di Milano, Fondazione Sacra Famiglia ne ha progressivamente aggiunte altre 25, distribuite tra Lombardia, Piemonte e Liguria.



L'assistenza offerta da Sacra Famiglia è multidisciplinare e abbraccia tutte le dimensioni della cura: fisica, psicologica, sociale e spirituale. Le persone fragili e le loro famiglie sono al centro del modello di cura, con un'impostazione orientata alla salute e al benessere in ogni fase della vita. Attraverso una filiera di servizi sviluppata nel corso del tempo, l'Ente garantisce un percorso completo, personalizzato e flessibile di assistenza, adattandosi dinamicamente all'evolversi dei bisogni degli utenti, oltre che delle loro famiglie. Oltre ai servizi diretti alla persona, infatti, che includono assistenza residenziale e semiresidenziale, sia socioassistenziale che sanitaria, ambulatoriale e domiciliare, così come servizi abilitativi e riabilitativi, la Fondazione Sacra Famiglia si impegna attivamente nell'inclusione sociale, lavorando in rete con gli enti dei territori in cui opera.

I servizi sociosanitari sono completati dalla presenza di Casa di Cura Ambrosiana, fondata nel 1968 con l'obiettivo di rispondere alle esigenze medico-chirurgiche dei pazienti ospiti residenziali di Fondazione Sacra Famiglia, e oggi in grado di offrire servizi diversificati a un'utenza costituita, in prevalenza, da pazienti anziani e cronici provenienti dall'area metropolitana di Milano. Punto di riferimento per le persone fragili e le loro famiglie, Casa di Cura Ambrosiana si impegna a garantire un accesso equo alle cure, bilanciando efficienza tecnica ospedaliera e promozione del rapporto umano.

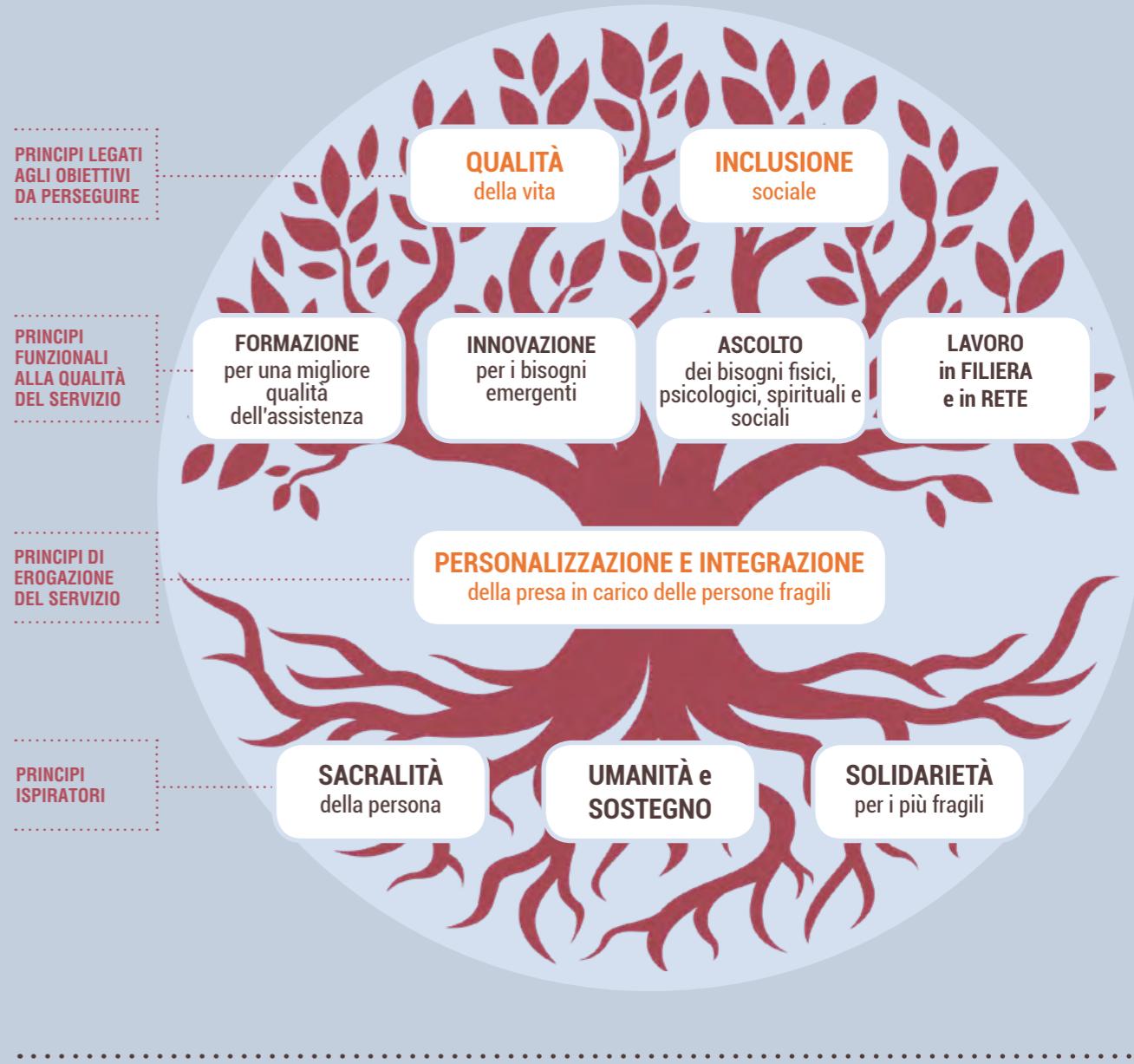
### MISSIONE

Fondazione Sacra Famiglia accoglie, assiste e cura bambini, adulti e anziani con complesse o gravi fragilità o disabilità fisiche e psichiche, con un progetto per la qualità della vita, garantendo l'accesso alle terapie e ai sostegni necessari ad assicurare il miglior benessere possibile.

### SCOPO E ATTIVITÀ STATUTARIE

Fondazione Sacra Famiglia ha scopo esclusivo di solidarietà sociale nei confronti delle persone fragili, perché portatrici di disabilità fisiche e/o psichiche o anziane, ispirandosi ai principi della carità cristiana e della promozione integrale della persona. Le attività oggetto dello scopo istituzionale dell'Ente sono sviluppate nei settori dell'assistenza sociale e sociosanitaria; sanitaria, dell'istruzione e formazione; della ricerca scientifica e del supporto filantropico, attraverso l'istituzione e gestione di servizi sociali, sociosanitari e sanitari di natura domiciliare, ambulatoriale e residenziale, anche in collaborazione con enti pubblici e privati aventi analoghe finalità.

### VALORI



## Servizi in filiera in Sacra Famiglia. Un continuum assistenziale per le persone fragili.

Sacra Famiglia si prende cura delle persone con cronicità, specialmente ma non esclusivamente di coloro che vivono con condizioni di salute persistenti che non hanno soluzioni definitive dal punto di vista medico. Queste persone hanno bisogno di un sostegno continuo lungo il loro percorso di vita, con il riconoscimento della dignità e la promozione della massima autonomia possibile.

I servizi sono progettati considerando le esigenze specifiche degli utenti fragili, in particolare persone con disabilità e anziani. L'obiettivo è offrire un'ampia gamma di opportunità di assistenza in grado di adattarsi ai diversi bisogni che emergono nel corso del tempo. Ogni utente è accompagnato lungo un percorso che prevede una serie di servizi organizzati in modo integrato, garantendo così una continuità di cura che si adatta ai cambiamenti dettati dalle circostanze di vita.

Questo consente un passaggio graduale e agevolato da un servizio all'altro in una logica di continuità assistenziale.

Ponendo al centro la qualità della vita nel percorso di cura per bambini, adulti e anziani fragili, il modello di intervento della Fondazione è orientato a garantire:

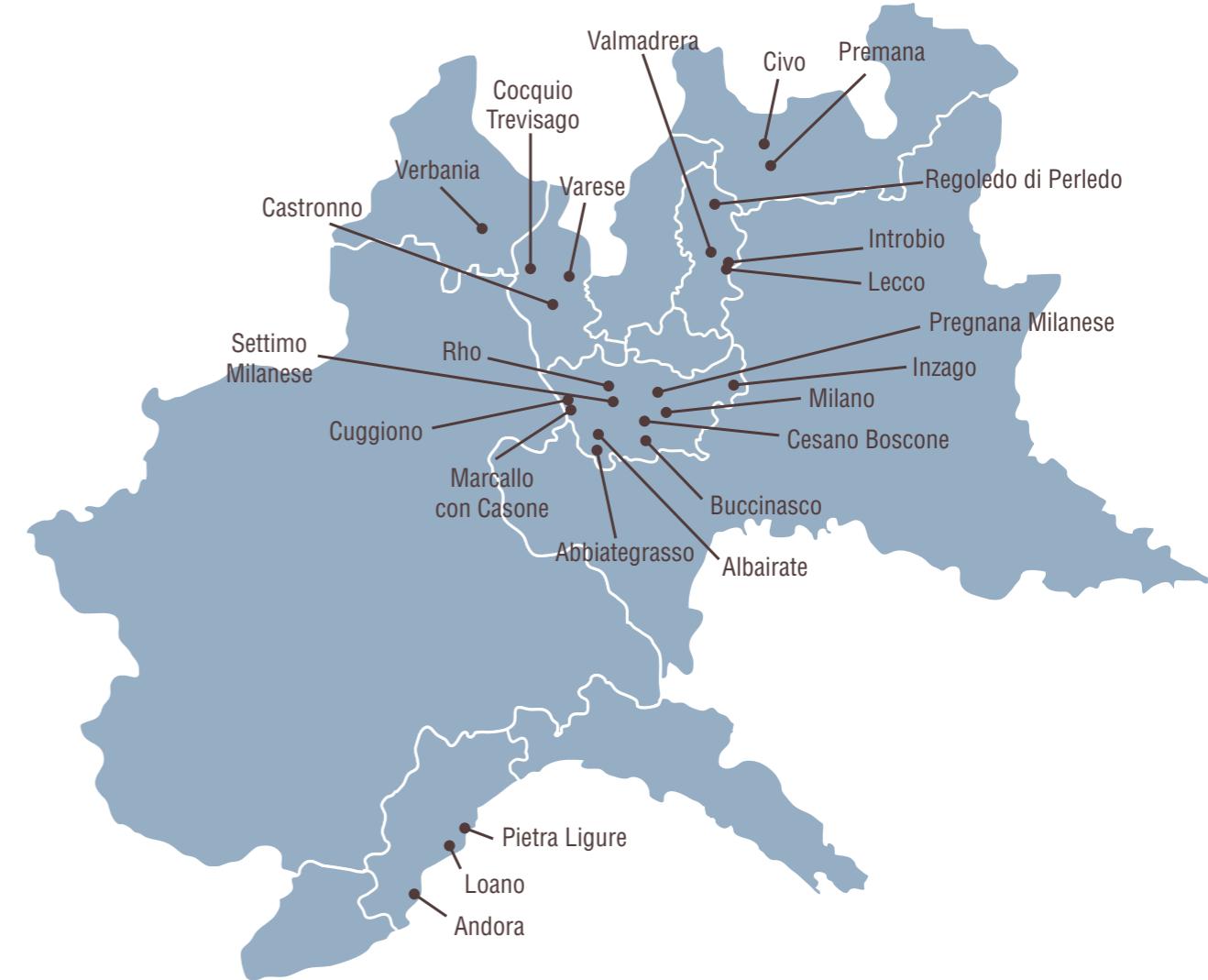
**1. Continuità nella presa in carico**, per rispondere a bisogni che evolvono nel tempo, tenendo conto della storia e dell'esperienza degli ospiti e degli utenti, insieme alle loro aspettative future.

**2. Prossimità relazionale**, per fornire assistenza dove c'è bisogno, sia attraverso una maggiore presenza dei servizi domiciliari sia valorizzando la vicinanza relazionale con gli ospiti e le loro famiglie. In quest'ambito assume valore il ruolo degli operatori come figure sempre più affettive e relazionali, oltre che funzionali all'erogazione dell'assistenza.

**3. Continuità assistenziale**: affinché il benessere della persona fragile sia effettivamente valorizzato, è cruciale che la presa in carico non sia isolata, ma sia integrata all'interno di una rete di servizi e relazioni. La Fondazione si impegna quindi a estendere la territorialità e la presenza dei suoi servizi, mantenendo al contempo un ruolo di coordinamento e collaborazione con gli enti pubblici e privati presenti sul territorio.



## LE NOSTRE SEDI



### LOMBARDIA

- Cocquio Trevisago
- Cuggiono
- Introbio
- Inzago
- Lecco (struttura in gestione)
- Marcallo con Casone
- Milano
- Pregnana Milanese
- Premana
- Regoledo di Perledo
- Rho
- Settimo Milanese
- Valmadrera
- Varese
- (struttura in gestione fino al 28 febbraio 2023)

### LIGURIA

- Andora
- Andora Mare
- Loano
- Pietra Ligure

### PIEMONTE

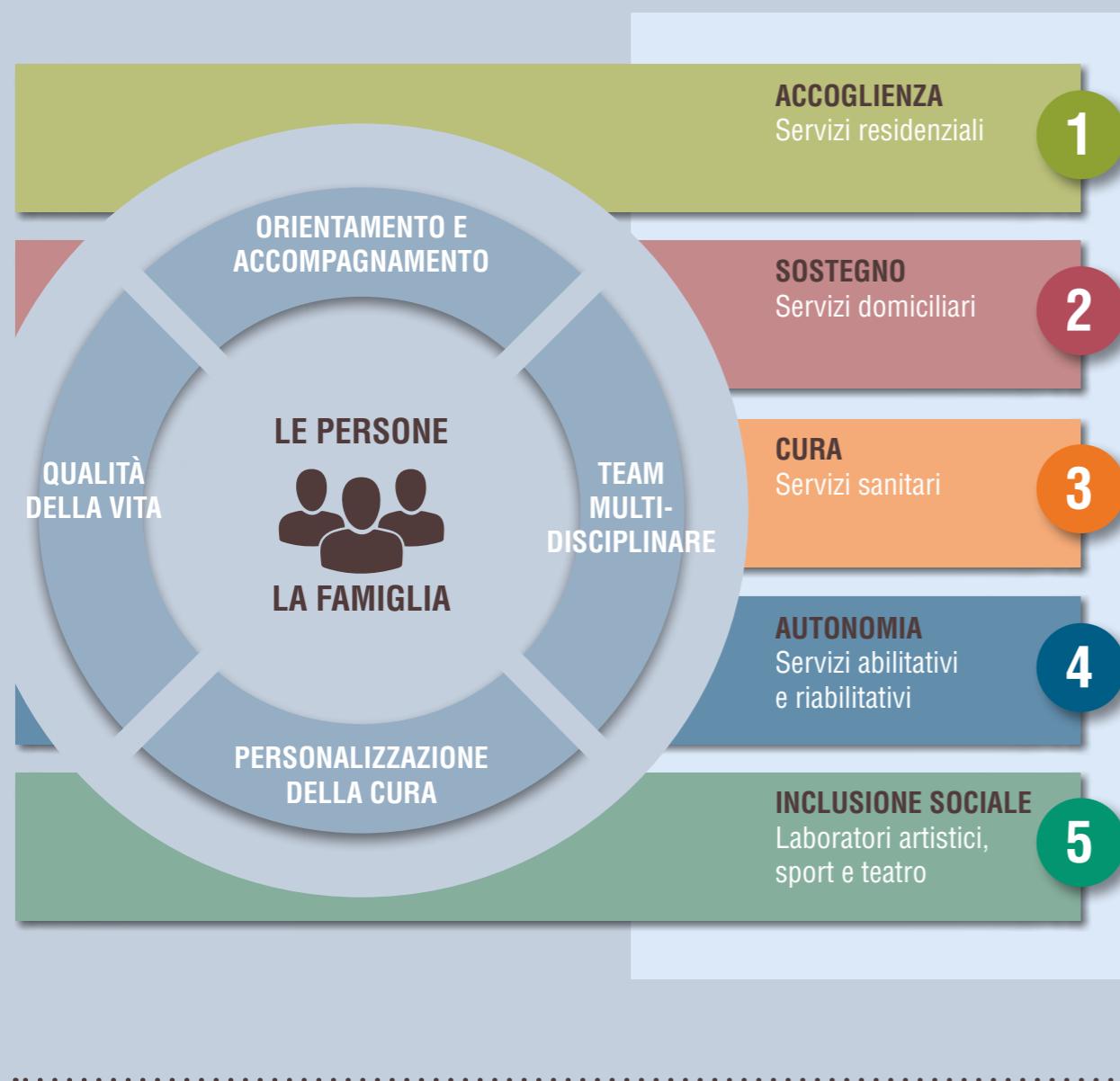
- Verbania

## UNA PRESA IN CARICO PERSONALIZZATA E FLESSIBILE

La presenza di équipe multidisciplinari garantisce una presa in carico personalizzata e adattata alle mutevoli necessità degli utenti. I professionisti che compongono l'équipe sono medici, infermieri, psicologi, assistenti sociali, terapisti, operatori ed educatori.

Il modello di presa in carico di Fondazione Sacra Famiglia si ispira alla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità e abbraccia l'impostazione della *Long Term Care*, ovvero dei servizi di assistenza a lungo termine.

I servizi di assistenza a lungo termine sono definiti dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) come servizi di aiuto per vivere nel modo più indipendente e sicuro possibile, consentendo allo stesso tempo di mantenere l'attività sociale laddove una persona si trovi nella condizione di non riuscire più a svolgere la attività abituali autonomamente. In altre parole, la *Long Term Care* si riferisce a tutte quelle pratiche, preventive e/o curative, volte ad evitare l'insorgere o l'aggravarsi di una situazione di non autosufficienza, non solo come condizione medica, ma anche sociale ed economica.



## 1.3 Struttura, governo e amministrazione

Il governo e la gestione della Fondazione Sacra Famiglia sono affidati a un sistema di organi di amministrazione e controllo conforme alla normativa di riferimento. Il funzionamento di ciascun organo è disciplinato nello Statuto, la cui ultima revisione è entrata in vigore il 27 gennaio 2022. Oltre a definire i compiti e le prerogative degli organi direttivi, lo Statuto definisce le finalità istituzionali e gli ambiti di intervento della Fondazione, che è ente privato senza scopo di lucro, nei settori dell'assistenza sociale e sociosanitaria, dell'assistenza sanitaria, dell'istruzione, beneficenza, formazione e ricerca scientifica. Gli incarichi sociali sono ricoperti a titolo gratuito.

**Consiglio di Amministrazione:** il governo della Fondazione è affidato al Consiglio di Amministrazione composto da sette membri, tra cui quattro designati dall'Ordinario Diocesano di Milano, uno dal Rettore dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, uno dal Presidente della Giunta Regionale della Lombardia e uno dal Consiglio di Amministrazione di Fondazione Caritas Ambrosiana. I Consiglieri hanno un mandato di quattro anni, con la possibilità di essere riconfermati. Tra i membri del Consiglio, vengono nominati il Presidente e il Vice Presidente con funzioni vicarie. Essi, di norma, rimangono in carica fino alla scadenza del mandato del Consiglio di Amministrazione.

Oltre alle modifiche statutarie e all'accettazione di donazioni, lasciti e modifiche patrimoniali, al Consiglio di Amministrazione spetta la gestione ordinaria e straordinaria della Fondazione, che si sostanzia nella predisposizione dei regolamenti interni e delle indicazioni per l'operatività dell'Ente, nella programmazione dei servizi, nell'approvazione del bilancio preventivo e consuntivo, come pure del bilancio sociale.

Al Consiglio di Amministrazione spetta la nomina del Direttore Generale, il cui incarico deve essere approvato dall'Ordinario Diocesano di Milano. Si tratta di una figura esterna al Consiglio, cui sono conferite le responsabilità direttive. Spetta al Direttore Generale proporre i Direttori responsabili delle diverse funzioni dell'Ente.

Nel corso del 2023, il Consiglio di Amministrazione è stato rinnovato, con l'ingresso di quattro nuovi Consiglieri. Il Presidente della Fondazione don Marco Bove è stato nominato dall'Arcivescovo a un nuovo incarico e sostituito da monsignor Bruno Marinoni, vicario episcopale per gli Affari Economici. Tra gli altri incarichi, è presidente della Fondazione Lambriana per attività religiose e caritative e presidente dell'Opera diocesana per la preservazione e diffusione della fede. In previsione della fine della carriera lavorativa del Direttore Generale – Paolo Pigni, il Consiglio di Amministrazione ha provveduto alla nomina del successore, entrato in carica a partire dall'1 luglio 2023. Con un'esperienza consolidata nella gestione delle strutture sanitarie e sociosanitarie, il nuovo Direttore Generale – Roberto Totò ha preso la guida anche di Casa di Cura Ambrosiana, con l'obiettivo di rafforzare le sinergie tra i servizi e la risposta integrata del sistema Sacra Famiglia ai bisogni sanitari, sociosanitari e di assistenza domiciliare del territorio.

Nome e carica	Data di prima nomina
monsignor Bruno Marinoni (Presidente)	13/07/2023
Maurizio Bottinelli (Consigliere)	13/07/2023
Massimo Cremona (Consigliere)	13/07/2023
Cesare Luigi Kaneklin (Consigliere)	13/07/2023
Carlo Lucchina (Consigliere)	13/07/2023
Virginio Angelo Paolo Marchesi (Consigliere)	13/07/2023
Giovanni Raimondi (Consigliere)	13/07/2023

Riunioni del CdA e livello di partecipazione

Riunioni effettuate	Numero di partecipanti
8	7

# COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

(periodo di mandato 2023-2027)

## PRESIDENTE

monsignor Bruno Marinoni

## CONSIGLIERI

Maurizio Bottinelli

Massimo Cremona

Cesare Luigi Kaneklin

Carlo Lucchina

Virginio Angelo Paolo Marchesi

Giovanni Raimondi

## COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

(periodo di mandato 24/01/2023 – 23/01/2025)

Presidente  
Gianni Mario Colombo

Membri ordinari  
Roberto Moro  
Immacolata Giuliano

Membri supplenti  
Pasquale Ardizzi  
Roberta Battistin

## COMITATO DI INIZIATIVA E CONTROLLO

(periodo di mandato 26/4/2021-25/4/2024)

Coordinatore  
Alberto Fedeli

Membri  
Corrado Colombo  
Enrico Maria Giarda

Segretario  
Antonella Parrinello

## COMITATO D'ONORE

Mario Boselli  
Diana Bracco  
Massimo Cremona  
Mariapia Garavaglia  
Mario Garraffo  
Pietro Guindani  
Gianni Letta  
M. Giovanna Mazzocchi Bordone  
Roberto Mazzotta  
Ernesto Pellegrini  
Luigi Roth  
Carlo Salvatori  
Carlo Secchi

## Sintesi dei principali temi trattati dal CDA (anno 2023)

Ambiti	Temi
Programmazione	Andamento economico-finanziario Programmazione e revisione budget Approvazione bilanci
Andamento gestionale	Andamento servizi, assistenza, utenti e ospiti Gestione e consolidamento patrimonio immobiliare Andamento attività di raccolta fondi, eventi e iniziative
Governance e organizzazione	Nomina e insediamento della nuova governance dell'Ente Nomina del nuovo Direttore Generale Analisi delle sinergie di gruppo Andamento attività Direzione Personale e Organizzazione
Sviluppo normativo	Adeguamenti normativi negli ambiti definiti dalla missione
Sviluppo strategico	Andamento e revisione di progetti di sviluppo Redazione Piano Strategico 2024-28

**Il Collegio dei Revisori dei Conti:** è l'organo istituzionale incaricato di sorvegliare e controllare la gestione economica e finanziaria. È composto da tre membri nominati dall'Ordinario Diocesano di Milano e dall'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano, sia come membri effettivi che supplenti, con un mandato di tre anni. Il Collegio effettua controlli periodici, almeno trimestrali, per garantire la conformità alle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, e verifica la coerenza del bilancio sociale con le direttive del D.M. 4/7/2019. Oltre alle procedure di controllo interno, Fondazione Sacra Famiglia si avvale dei servizi di una Società di Revisione per assicurare la corretta tenuta della contabilità e la validità dei documenti di bilancio. La società di revisione, nominata per il periodo 2022-2024, su proposta del Collegio dei Revisori dei Conti, è EY Spa.

## Composizione Collegio dei Revisori dei Conti (periodo di mandato 24/01/2023 – 23/01/2025)

Nome	Carica
Gianni Mario Colombo	Presidente
Roberto Moro	Membro ordinario
Immacolata Giuliano	Membro ordinario
Pasquale Ardizzi	Membro supplente
Roberta Battistin	Membro supplente

## Organi non statutari con funzioni consultive

La Fondazione ha istituito Organi consultivi non statutari, in linea con le sue finalità e la sua natura.

**Il Coordinamento Pastorale** è una comunità di Frati Cappuccini con sede a Cesano Boscone, responsabile di attività di animazione, catechesi e servizi religiosi come le celebrazioni e le benedizioni.

La **Relazione Istituti Religiose** si riferisce agli ordini di suore che svolgono volontariato e servizio infermieristico, in particolare l'ordine Santa Maria Bambina presso la sede di Cesano Boscone.

L'**Associazione Comitato Parenti**, costituita legalmente come entità associativa, rappresenta i familiari degli ospiti e monitora la qualità della vita dei residenti e dei frequentatori dei centri diurni della Fondazione. Il Comitato si impegna a esprimere i bisogni e le aspettative dei familiari, promuovendo una partecipazione consapevole attraverso attività di advocacy e rappresentanza presso gli enti regionali.

Il **Comitato d'Onore** è composto da tredici personalità di spicco nell'ambito imprenditoriale, universitario e sociale, che volontariamente fungono da ambasciatori della missione della Fondazione, promuovendola presso istituzioni e principali stakeholder.

## Articolazione organizzativa

L'erogazione dei servizi sociosanitari e sanitari presso le sedi della Fondazione è sostenuta da una struttura organizzativa, rivista e semplificata nel corso del 2023. Per valorizzare la specificità di ciascun servizio, mantenendo al contempo una visione unitaria sui processi e la coerente applicazione del modello di intervento, l'organizzazione di Sacra Famiglia continua a ispirarsi a un modello a matrice. Le Direzioni Corporate (Amministrativa, Finanza e Controllo, Personale e Organizzazione, Sanitaria, Sistemi Informativi, Sociale, Tecnica) fungono da centri di coordinamento tra i servizi, all'interno dei rispettivi ambiti di competenza. A queste si associano le funzioni di staff, a diretto riporto della Direzione Generale. Il presidio sui servizi è affidato alle Business Unit, responsabili delle diverse strutture residenziali, semiresidenziali e dei servizi erogati in un determinato territorio. Tra le Business Unit figura Casa di Cura Ambrosiana, Società per Azioni, dotata di personalità giuridica e controllata al 100% da Fondazione Sacra Famiglia. Casa di Cura Ambrosiana è specificatamente dedicata all'erogazione di prestazioni sanitarie negli ambiti di fragilità legati alla missione.

## Le Direzioni di Fondazione Sacra Famiglia

### DIREZIONI CORPORATE

Le Direzioni Corporate gestiscono funzioni aziendali centrali come finanza, risorse umane, ricerca e sviluppo, e assicurano la conformità a normative e regolamenti.

### DIREZIONE AMMINISTRATIVA FINANZA E CONTROLLO

Si occupa degli aspetti economico-finanziari legati alla gestione dei servizi, dalla programmazione e quantificazione dei fabbisogni finanziari, alla valutazione e rendicontazione della solidità economica dell'Ente. È responsabile del controllo di gestione, degli acquisti e dei servizi generali nella sede centrale dell'Ente.

### DIREZIONE PERSONALE E ORGANIZZAZIONE

Gestisce le relazioni con dipendenti, collaboratori e i loro rappresentanti sindacali. Ha in capo la pianificazione e il controllo del fabbisogno di personale, dalle fasi di recruiting, alla valorizzazione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo. Gestisce il Centro Formazione Moneta, che organizza corsi di formazione a catalogo anche per l'esterno.

### DIREZIONE SANITARIA

La Direzione Sanitaria costituisce l'elemento di garanzia delle funzioni sanitarie. Valida i protocolli, le procedure e le linee guida clinico-sanitarie e si occupa dei rapporti con le aziende sanitarie di riferimento per l'applicazione di iniziative di promozione della prevenzione, dell'educazione alla salute e della tutela sociosanitaria. Vigila sugli aspetti igienico-sanitari e ha in capo il controllo della corretta compilazione della documentazione sociosanitaria e della gestione dei farmaci.

### DIREZIONE SISTEMI INFORMATIVI

Progetta, implementa e gestisce le tecnologie dell'informazione e della comunicazione per supportare l'efficienza dell'ente. Garantisce la sicurezza dei sistemi informatici e di protezione dei dati aziendali trattati. Garantisce, inoltre, la disponibilità delle tecnologie, evitando interruzioni e minimizzando i tempi di inattività. Identifica soluzioni innovative, in stretta collaborazione con le altre funzioni della Fondazione, per ottimizzare i servizi, le risorse tecnologiche e ridurre i costi, seguendo le evoluzioni del mercato. Si occupa di disegnare e definire, insieme alla Direzione del Personale e al Centro di Formazione, i contenuti necessari per lo sviluppo delle competenze tecnologiche del personale di Sacra Famiglia.

### DIREZIONE SOCIALE

Gestisce i rapporti di autorizzazione e accreditamento con gli Enti Regionali, di Tutela della Salute e Sanitarie Locali (ATS/ASL), seguendo l'intero iter sino alla rendicontazione delle attività prestate. Gestisce l'accoglienza dei nuovi ospiti residenziali e semi-residenziali presso la sede centrale dell'Ente, gestisce l'Ufficio Relazioni con il Pubblico e promuove i processi di miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati.

### DIREZIONE TECNICA

Ha in capo l'idoneità e la gestione degli edifici e degli impianti legati all'attività istituzionale. Segue le nuove progettualità in coerenza con l'evoluzione dei servizi e le migliorie del patrimonio immobiliare e impiantistico. Si occupa dell'efficientamento energetico e gestisce patrimonio immobiliare non legato all'attività strettamente istituzionale.

### BUSINESS UNIT

Le Direzioni Business Unit coordinano e mantengono le relazioni con i vari soggetti a cui fa capo la gestione dei servizi sia all'interno che all'esterno della Fondazione. Supportano i Coordinatori delle Unità nella gestione dei rapporti con famiglie e la rete territoriale di riferimento. Oltre a coordinare le attività di presa in carico degli ospiti, si occupano di assicurare l'integrazione degli interventi assistenziali e sociosanitari per il mantenimento della qualità della vita degli ospiti. Promuovono iniziative di miglioramento dei servizi offerti e sono responsabili della qualità dei servizi stessi.

[DIREZIONE SERVIZI DISABILI](#) di Cesano Boscone

[DIREZIONE SERVIZI ANZIANI](#) di Cesano Boscone

[DIREZIONE SERVIZI SANITARI E CURE INTERMEDI](#) di Cesano Boscone

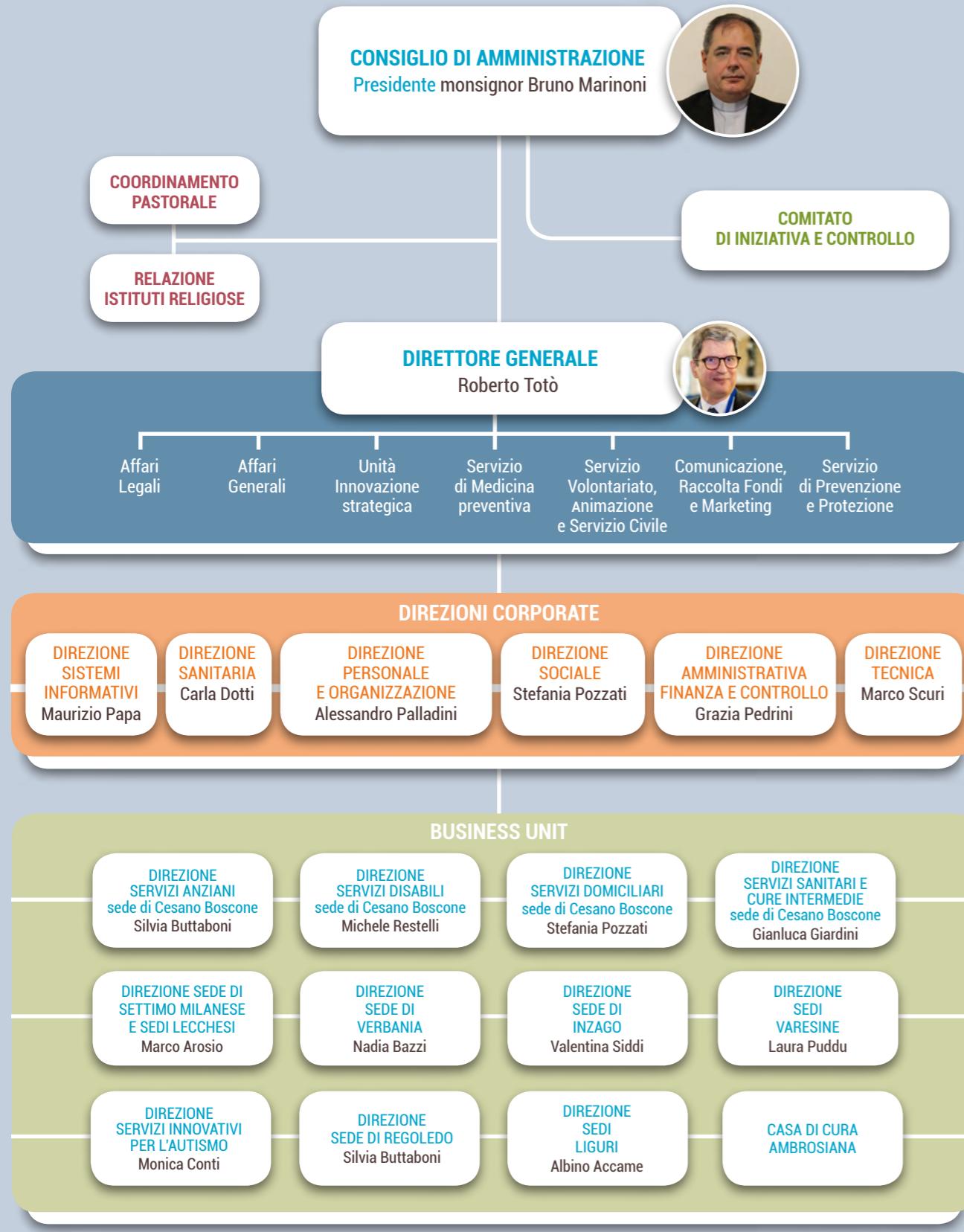
[DIREZIONE SERVIZI DOMICILIARI](#) di Cesano Boscone

[DIREZIONE SERVIZI INNOVATIVI PER L'AUTISMO](#)

[DIREZIONI DI SEDI](#) (Inzago, Lecco, Regoledo, Settimo Milanese, Verbania, Sedi Varesine e Sedi Liguri)

[CASA DI CURA AMBROSIANA](#)

# IL NOSTRO ORGANIGRAMMA



## Sistemi di programmazione, gestione e controllo

Fondazione Sacra Famiglia adotta un sistema di programmazione e controllo mensile dell'andamento economico e finanziario, che copre tutti gli aspetti della gestione e dell'organizzazione. Il sistema include la preparazione di reportistica economica e gestionale trimestrale fornita dal Controllo di Gestione. In queste fasi, vengono valutati i rischi, gli impatti e le opportunità. Eventuali criticità vengono comunicate al Consiglio di Amministrazione attraverso il Direttore Generale, che ha una visione continua dell'esecuzione operativa dei processi.

Con l'obiettivo di rafforzare la trasparenza, l'efficacia e la correttezza delle azioni intraprese, la Fondazione Sacra Famiglia ha istituito un Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto Legislativo 231/2001, periodicamente monitorato per adeguarlo all'evoluzione normativa e alle attività svolte. Il Modello di organizzazione definisce e regola le situazioni di reati presupposti, compresi quelli relativi ai rapporti con lo Stato e la Pubblica Amministrazione, e i rischi di corruzione. Include anche un Sistema Disciplinare per individuare le violazioni, stabilire le sanzioni e definire il procedimento di accertamento delle infrazioni.

In conformità al D.lgs 231/2001, Fondazione Sacra Famiglia ha definito il proprio Codice Etico e di Comportamento, accessibile insieme al Modello Organizzativo nella sezione Trasparenza del sito web dell'Ente. Il Codice Etico e di Comportamento contiene la dichiarazione dei valori, i diritti, i doveri e le responsabilità dell'Ente verso i suoi stakeholder. Sia il Modello che il Codice sono stati riconosciuti idonei da UNEBA – l'organizzazione di categoria del settore sociosanitario, assistenziale ed educativo, e sono costantemente monitorati per adeguarli all'evoluzione normativa e ai servizi erogati.

Il Modello Organizzativo e Gestionale e il Codice Etico Comportamentale sono stati aggiornati e approvati il 29 giugno 2023 dal Consiglio di Amministrazione per integrare le nuove disposizioni normative in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni (Decreto Whistleblowing). Ai fini della revisione dei documenti, sono state condotte analisi interne per l'identificazione dei servizi della Fondazione e delle aree di attività più esposti al rischio di commissione di reati nei confronti della Pubblica Amministrazione.

## Gli ambiti disciplinati dal Codice Etico e di Comportamento

- Condotta nella gestione aziendale:** dettaglia i principi di comportamento rilevanti per il personale della Fondazione con riferimento alla correttezza dei dati, al comportamento durante il lavoro e nella vita sociale, all'imparzialità e disponibilità, al divieto di accettare doni, al conflitto di interesse e all'obbligo di riservatezza anche in riferimento all'accesso alla rete informatica.
- Condotta nei comportamenti esterni:** si riferisce ai comportamenti con rilevanza esterna quali la diffusione delle informazioni, gli incassi e pagamenti, i rapporti con gli organi di controllo, le autorità di vigilanza e i fornitori.
- Rapporti con gli utenti e misure per l'erogazione e la remunerazione delle prestazioni:** specifica i principi che regolano il funzionamento dei processi di erogazione dei servizi, con particolare riferimento alla congruità delle prestazioni, alla gestione dei dati sugli utenti e ai rapporti con la Pubblica Amministrazione per il riconoscimento dei contributi quali corrispettivo delle prestazioni erogate.
- Tutela del lavoro:** sancisce la dignità del lavoratore e norma gli aspetti legati alla tutela della salute e della sicurezza.

Per garantire la corretta applicazione del Modello Organizzativo e del Codice Etico e di Comportamento, nonché per effettuare gli aggiornamenti necessari in risposta all'evoluzione normativa e all'assetto organizzativo, è stato istituito il Comitato di Iniziative e Controllo in conformità al D.Lgs 231/01. Il Comitato è composto da membri di competenza e professionalità qualificata nei settori disciplinati dal Codice Etico e di Comportamento, nominati dal Consiglio di Amministrazione.

Il Comitato ha il compito di supervisionare e promuovere il rispetto della legalità e del Modello di organizzazione, gestione e controllo, nonché di individuare e verificare eventuali violazioni. Gli viene garantita la libertà di iniziativa e controllo sulle attività dell'Ente. Inoltre, al Comitato sono affidate le funzioni di coordinamento interno e la responsabilità della formazione e dell'informazione riguardante il Modello e il Codice Etico all'interno dell'organizzazione.

#### Composizione Del Comitato di Iniziative e Controllo (periodo di mandato 26/4/2021-25/4/2024)

Nome	Carica
Alberto Fedeli	Coordinatore
Corrado Colombo	Membro
Enrico Maria Giarda	Membro
Antonella Parrinello	Segretario

#### Analisi e gestione dei rischi

L'analisi e la gestione dei rischi si concentrano sugli ambiti critici per l'operatività della Fondazione, con particolare attenzione alla salute e sicurezza sul luogo di lavoro, al rischio clinico e assistenziale durante la fornitura dei servizi, ai rischi organizzativi e gestionali derivanti dalle dinamiche interne ed esterne e ai rischi economici e patrimoniali.

La preparazione dei Documenti di Valutazione dei Rischi e la definizione dei Piani di Emergenza ed Evacuazione sono compiti affidati al Servizio di Prevenzione e Protezione. Nel corso del 2023 non sono stati identificati cambiamenti significativi riguardanti i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori presso la Fondazione Sacra Famiglia, essi sono ricondotti a 33 categorie specificatamente collegate all'attività socioassistenziale e sanitaria erogata all'interno delle strutture dell'Ente.

È proseguita, nel corso dell'anno, l'attuazione del piano per valutare lo stress correlato al lavoro. L'Accordo quadro europeo del 2004 definisce lo stress lavoro-correlato come una condizione che può portare a disturbi fisici, psicologici o sociali, derivante dalla percezione di non essere in grado di soddisfare le richieste o aspettative sul lavoro. Il percorso ha coinvolto un Gruppo di Lavoro composto da diversi ruoli chiave, tra cui il Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP), che agisce anche come Responsabile del Gruppo di Gestione, il Delegato del Datore di Lavoro, il Medico Competente e i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza. I professionisti hanno partecipato a incontri specifici per condividere il progetto e raccogliere dati sull'Area del contenuto e del contesto lavorativo. Inoltre, per analizzare i circa 70 gruppi omogenei individuati, sono stati coinvolti anche i singoli Direttori Corporate o di Business Unit. Dopo aver condiviso i risultati con i membri del Gruppo di Valutazione, i Direttori e i Responsabili, nel corso del 2024 si avvierà la fase di approfondimento, come richiesto dal metodo Inail, attraverso l'organizzazione di focus group.

## 1.4 Il sistema degli stakeholder e le modalità di coinvolgimento

Fondazione Sacra Famiglia nasce per rispondere ai bisogni del proprio territorio, mettendosi in ascolto e garantendo vicinanza. La fitta rete di relazioni, ampliate nel corso della sua evoluzione, ha consentito all'Ente di crescere, estendendo e adattando la propria gamma di servizi.

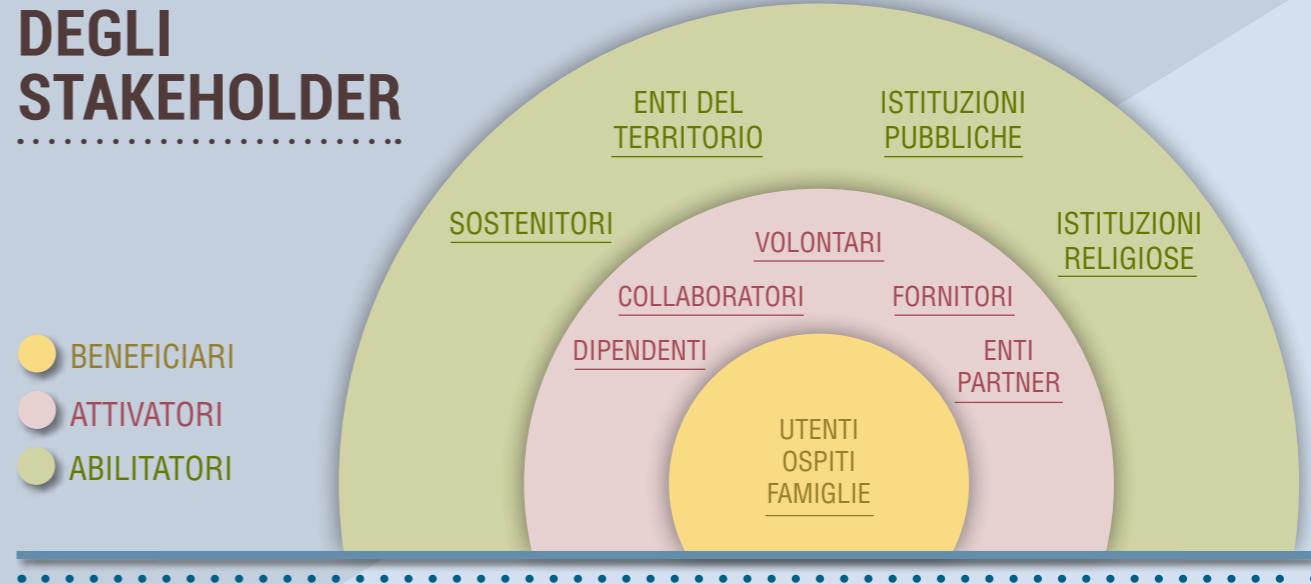
I beneficiari delle attività della Fondazione, ne giustificano l'esistenza, e comprendono gli utenti dei servizi erogati, gli ospiti nelle strutture diffuse sul territorio e le loro famiglie. Usufruendo dei servizi della Fondazione e prendendo parte alle attività promosse, gli stakeholder beneficiari consentono il raggiungimento degli obiettivi statutari. La comprensione delle esigenze e dei bisogni degli stakeholder beneficiari è agevolata da un costante dialogo con l'Associazione Comitato Parenti, ente di rappresentanza dei familiari degli ospiti residenziali e diurni, presso i centri e le sedi dell'Ente.

L'operatività di Fondazione Sacra Famiglia è resa possibile dalla partecipazione attiva di stakeholder attivatori. Si tratta di dipendenti, collaboratori e volontari che mettono a disposizione le proprie conoscenze, competenze e passione, sia nelle attività direttamente rivolte agli utenti e agli ospiti, sia in quelle di natura istituzionale e amministrativa-gestionale. È grazie al contributo degli stakeholder attivatori che è possibile personalizzare l'assistenza, costruendo relazioni e legami che vanno oltre la mera erogazione di servizi. Dipendenti, collaboratori e volontari svolgono un ruolo fondamentale nel garantire il funzionamento dell'Ente e la sua capacità di crescita.

Tra gli stakeholder attivatori rientrano anche i fornitori e gli enti partner. Questi ultimi consentono a Fondazione Sacra Famiglia di amplificare i propri impatti collaborando con la finalità di estendere la copertura del bisogno in nuovi territori, come nel caso della Fondazione Borsieri, della Fondazione Aletti Beccalli Mosca e della Fondazione Cenci Galliani Onlus, o di offrire servizi aggiuntivi in filiera, come nel caso dell'Associazione Sportiva Giocare, del Centro di Formazione e della Cooperativa Prospettive Nuove.

Nel perseguitamento della missione, Fondazione Sacra Famiglia è supportata anche dalle relazioni con gli stakeholder abilitatori. Tra loro rientrano i sostenitori - donatori individuali, aziende, enti e fondazioni - che forniscono risorse economiche e materiali, nonché enti e istituzioni che influenzano il contesto operativo e le normative di sistema. Inoltre, Sacra Famiglia collabora con istituzioni di ricerca e università e interagisce con diocesi, istituzioni cattoliche ed enti religiosi per il perseguitamento delle proprie finalità istituzionali.

### LA MAPPA DEGLI STAKEHOLDER



## Il dialogo con gli stakeholder

Categoria di stakeholder	Descrizione	Modalità di coinvolgimento
Stakeholder beneficiari		
Ospiti, Utenti e Famiglie	Rappresentano il fulcro delle attività della Fondazione e a loro sono indirizzati i servizi e le attività funzionali con l'obiettivo di preservarne la qualità della vita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associazione Comitato Parenti</li> <li>• Indagine periodica di soddisfazione</li> <li>• Ufficio relazioni con il pubblico</li> <li>• Indagini ad hoc su particolari target o servizi</li> <li>• Rivista quadrimestrale "Sacra Famiglia"</li> <li>• Portale parenti</li> </ul>
Stakeholder attivatori		
Dipendenti e collaboratori	Sono i membri delle équipe che lavorano a diretto contatto con utenti e ospiti. Includono il personale impiegato nei servizi amministrativi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagini periodiche di soddisfazione interna</li> <li>• Mappatura del fabbisogno di formazione</li> <li>• Programmi di sviluppo organizzativo</li> <li>• Newsletter "La Sacra"</li> <li>• Rivista quadrimestrale "Sacra Famiglia"</li> </ul>
Volontari	Forniscono il proprio servizio alla Fondazione per migliorare il benessere di utenti e ospiti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione congiunta del programma individuale di volontariato</li> <li>• Indagine periodica di soddisfazione</li> <li>• Mappatura del fabbisogno di formazione</li> <li>• Newsletter "La Sacra"</li> <li>• Rivista quadrimestrale "Sacra Famiglia"</li> </ul>
Fornitori	Collaborano con l'Ente, fornendo competenze, prodotti e servizi funzionali al perseguitamento della missione e alla realizzazione delle attività.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condivisione del Codice Etico e di Comportamento</li> <li>• Monitoraggio di non conformità</li> </ul>
Enti partner	Sono Fondazioni o Enti legati a Sacra Famiglia da rapporti di collaborazione strategica nell'erogazione di servizi e nella progettazione di iniziative.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordi di collaborazione</li> <li>• Dialogo continuativo</li> <li>• Compartecipazione agli organi di governance</li> <li>• Co-progettazione di servizi</li> <li>• Rivista quadrimestrale "Sacra Famiglia"</li> </ul>
Stakeholder abilitatori		
Sostenitori	Individui, enti o fondazioni che, condividendo le finalità di Sacra Famiglia, ne sostengono le attività operative o contribuiscono a rendere possibili progetti specifici.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazione con Associazione Amici di Sacra Famiglia</li> <li>• Progetti di collaborazione specifici</li> <li>• Messaggi periodici ai sostenitori su progetti e necessità</li> <li>• Rivista quadrimestrale "Sacra Famiglia"</li> </ul>
Enti del territorio	Comprendono enti di ricerca, università, altre associazioni ed enti attivi nello studio e nella definizione di percorsi di presa in carico della fragilità, network nazionali e internazionali.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetti di collaborazione specifici</li> <li>• Partecipazione attiva al dibattito</li> <li>• Attività di advocacy congiunta</li> <li>• Attività di stakeholder management</li> </ul>
Istituzioni pubbliche	Conferiscono contributi quale corrispettivo dei servizi erogati in accreditamento e forniscono l'infrastruttura istituzionale per l'operatività dell'Ente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incontri dedicati</li> <li>• Tavoli di lavoro</li> <li>• Rapporti di accreditamento</li> <li>• Condivisione progetti innovativi</li> </ul>
Istituzioni religiose	Consentono a Fondazione Sacra Famiglia di restare salda nei propri valori fondativi attraverso l'accompagnamento spirituale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappresentanza interna di ordini religiosi</li> <li>• Sviluppo di progetti congiunti</li> </ul>

## 1.5 Il piano di sviluppo strategico

Fondazione Sacra Famiglia, dal 2013, formalizza il proprio Piano Strategico quinquennale alimentato dall'analisi delle dinamiche di contesto interne ed esterne all'Ente, dall'evoluzione normativa e dalla connessa relazione con le Istituzioni nazionali e regionali, dal dialogo con i diversi stakeholder, ponendo al centro l'evoluzione del bisogno di ospiti e utenti e delle loro famiglie. Il Piano è approvato dal Consiglio di Amministrazione, che raccoglie e integra, in linee guida programmatiche, i dati e le evidenze provenienti dalle diverse Direzioni e dall'ascolto degli stakeholder interni ed esterni. La programmazione è condivisa con tutti i Direttori e Responsabili della Fondazione, perché possano implementare le successive fasi attuative.

Il più recente piano strategico, avviato nel maggio 2019 con durata quinquennale fino al 2023, è stato fortemente influenzato da un contesto sfidante. La pandemia da COVID-19, sorta nel 2020 e protrattasi fino al 2022 con significative ripercussioni sui servizi di assistenza alla persona, il conflitto russo-ucraino dal febbraio 2022, che ha portato all'incremento esponenziale dei costi delle utenze e delle materie prime, e l'aumento dell'inflazione, hanno inciso sui costi diretti di gestione dei servizi. Inoltre, la contrazione della spesa pubblica sociosanitaria ha imposto riflessioni su tutto il settore sociosanitario.

Le iniziative previste nel piano strategico sono state realizzate solo parzialmente. Le risorse per lo sviluppo di nuovi progetti sono state limitate, spingendo l'Ente a concentrarsi sul mantenimento e sul consolidamento delle attività esistenti. L'impatto è stato evidente sulle performance economico-finanziarie di Fondazione Sacra Famiglia e di Casa di Cura Ambrosiana, risultando al di sotto delle aspettative.

### Verso il nuovo Piano Strategico 2024-2028

Sebbene il percorso delineato nel 2019 non sia stato completamente realizzato, esso ha fornito dati ed evidenze per lo sviluppo del nuovo Piano Strategico 2024-2028. A partire da gennaio 2023, il Gruppo di Direzione, supportato dall'Unità di Innovazione Strategica, ha avviato il processo di elaborazione del nuovo Piano. Il processo si è articolato in due fasi, su cui ha inciso il cambio di governance della Fondazione a seguito della nomina dei nuovi membri del Consiglio di Amministrazione, del Presidente e del Direttore Generale avvenuta nel mese di luglio.

La prima fase è stata volta all'adeguamento del Piano precedente, concentrandosi sulle valutazioni economico-gestionali dei servizi e dei progetti, sull'analisi delle dinamiche interne all'organizzazione e sulla raccolta delle opinioni, dei bisogni e delle best practice emerse durante la gestione dell'emergenza sanitaria. Questi elementi sono stati considerati in relazione al contesto normativo e istituzionale e alle tendenze di innovazione nei servizi alla persona. Al termine della prima fase, sono stati definiti gli orientamenti strategici. Le iniziative di sviluppo sono state proposte alla nuova governance.

La seconda fase ha posto le basi affinché l'attuazione del nuovo Piano Strategico potesse avvenire a partire dal primo semestre del 2024. La priorità è stata data alla sostenibilità economico-finanziaria, senza scendere a compromessi in termini di qualità del servizio. Si è puntato alla valorizzazione delle sinergie esistenti tra i servizi della Fondazione e tra Sacra Famiglia e Casa di Cura Ambrosiana, per sfruttare le opportunità di crescita derivanti dalle tendenze di settore.

Nel secondo semestre del 2023, il Gruppo di Direzione ha proseguito il lavoro concentrando sulla definizione di iniziative per le macro-aree dei servizi offerti dalla Fondazione, nonché sullo sviluppo di iniziative di consolidamento dell'infrastruttura informativa e comunicativa. Al centro resterà l'enfasi sulla ricerca dell'innovazione nella presa in carico della persona, rafforzando la

visibilità della Fondazione e del suo modello di intervento nel territorio.

Per favorire la pianificazione strategica e lo sviluppo della Fondazione, l'Unità Innovazione Strategica (UIS) ha proseguito nel suo ruolo di accompagnamento delle diverse Direzioni nell'individuazione delle aree di miglioramento e delle opportunità di cambiamento.

Parallelamente alla definizione delle nuove iniziative strategiche nel corso del 2023, l'UIS ha sostenuto le Direzioni per lo sviluppo dei *progetti a budget* che sono progetti volti al consolidamento o miglioramento di servizi o attività di nuova introduzione o già presenti, ritenuti critici o strategici per il loro andamento. Per i servizi di nuova introduzione UIS ha accompagnato i responsabili delle Direzioni con percorsi di analisi e service design.

I progetti a budget attivi sono stati 23 nel 2023, con una collaborazione stretta tra UIS e le relative Direzioni (rispetto ai 24 del 2022). Dei progetti attivi, il 43% ha riguardato i servizi residenziali e semiresidenziali, mentre il restante ha interessato servizi ambulatoriali e di riabilitazione, rispettivamente con 10 e 1 progetto attivo.

Il 43% dei progetti (10 su 23) è stato rivolto alla fascia degli adulti e anziani. Il 39% ha riguardato l'autismo, mentre il restante 17% ha coinvolto altre categorie, inclusi servizi di accoglienza per profughi.

Accanto ai progetti a budget citiamo anche i *progetti a finanziamento*, sviluppati attraverso la partecipazione a bandi pubblici o privati, per il sostegno di specifici servizi o attività.

Durante il 2023, l'Ufficio Comunicazione, Raccolta Fondi e Marketing ha gestito 18 progetti a finanziamento (rispetto ai 28 del 2022). Prevedono una collaborazione strategica tra Sacra Famiglia e l'ente erogatore. Di questi, 8 progetti sono stati sviluppati seguendo la nuova progettazione strategica; in particolare, si sono concentrati su iniziative per promuovere la transizione digitale (1), nuovi sistemi di welfare (2) e il miglioramento della qualità della vita (5). Nel corso dell'anno, sono stati completati 12 progetti a finanziamento, pari al 67% del totale.



#### Ripartizione dei progetti a finanziamento (numero e ripartizione 2023)

Ambiti	2021	2022	2023	2023 %
Offerta di servizi (area anziani, bisogni del territorio, revisione attività ambulatoriale)	8	7	7	39%
Servizi innovativi per l'autismo	8	6	2	11%
Valorizzazione del capitale umano	2	3	0	0%
Relazione con il territorio (posizionamento e raccolta fondi)	5	7	0	0%
Emergenza Covid	3	4	1	6%
Altri progetti	1	1	8	44%
<b>TOTALE</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

#### Progetti a budget (numero e ripartizione 2023)

Utenza target	2021	2022	2023	2023 %
Accoglienza profughi	1	1	1	4,3%
Adulti e Anziani	3	3	3	13,1%
Anziani	7	8	7	30,4%
Autismo	7	9	9	39,1%
Altro	3	3	3	13,1%
Servizi interessati	2021	2022	2023	2023 %
Ambulatori	10	12	12	52,2%
Residenziali	8	9	8	34,8%
Riabilitativi	1	1	1	4,3%
Semi-residenziali	2	2	2	8,7%



## 2. La cura è di casa in Sacra Famiglia

*La cura della persona - nell'accezione più ampia del termine - è il tratto distintivo che caratterizza i servizi di Fondazione, da quelli domiciliari a quelli residenziali.*

*Cura significa assistenza, accoglienza, prevenzione e tutela della salute; ma anche benessere, autonomia, qualità della vita.*

*Richiede ascolto, accompagnamento in ogni fase della malattia o della fragilità, orientamento per la scelta del servizio sociosanitario o sanitario più in linea con i bisogni, e lavoro in rete con le famiglie e il territorio. Tra gli ingredienti fondamentali di Sacra Famiglia - oltre alle competenze professionali, l'interdisciplinarietà, la continuità assistenziale - c'è la condivisione di una missione comune che anima il lavoro delle équipe e sostiene le relazioni di cura con grande umanità e passione.*

## 2.1 Il modello di cura di Sacra Famiglia

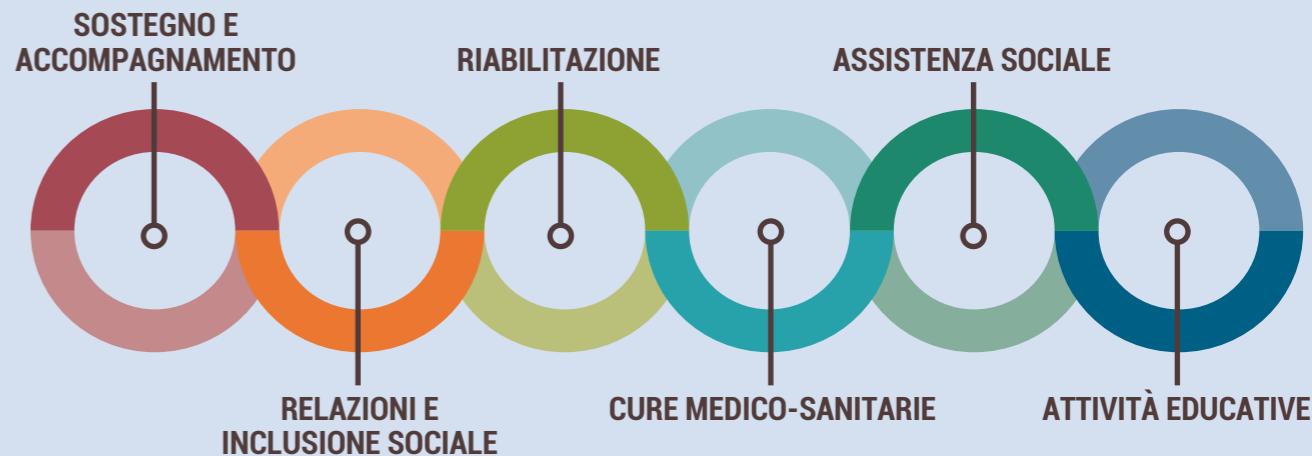
Fondazione Sacra Famiglia attua un modello operativo in filiera per rispondere, in modo dinamico, ai bisogni di utenti e ospiti. I servizi sanitari e sociosanitari, abilitativi e riabilitativi vengono erogati in forma domiciliare, ambulatoriale, semiresidenziale e residenziale per intensità di cura e per rispondere ai bisogni legati alle disabilità congenite o acquisite, ai disturbi psichici e del comportamento, alle malattie neurodegenerative e a problematiche specifiche.

La Convenzione delle Nazioni Unite sui Diritti delle Persone con Disabilità evidenzia che la condizione di durature menomazioni fisiche, mentali, intellettive o sensoriali combinata con la presenza di barriere sociale e culturali può ostacolare la partecipazione dei singoli alla realtà comunitaria, a discapito di autonomia e qualità della vita. Per questo Sacra Famiglia offre interventi volti all'inclusione sociale a completamento dei servizi sociosanitari e assistenziali erogati.

La multidisciplinarietà contraddistingue il percorso di presa in carico, in linea con la multidimensionalità dei bisogni legati alla condizione di fragilità. Ai bisogni fisici, psicologici, sociali e spirituali Fondazione Sacra Famiglia risponde con interventi erogati da équipe professionali che prediligono il confronto e la condivisione interna e con le famiglie. I principi guida che orientano la Fondazione nell'erogazione dei servizi sono la tempestività, l'efficacia, la flessibilità e la qualità assistenziale, al fine di garantire qualità, personalizzazione e adattamento dinamico.

La Fondazione promuove l'integrazione tra il sistema sanitario, il contesto sociale di appartenenza e il nucleo familiare di provenienza di ospiti e utenti. In tal modo, il bisogno guida la definizione dei servizi e permette l'orientamento alla fragilità, superando la frammentazione che solitamente caratterizza i modelli assistenziali basati sulle prestazioni. La presa in carico di Sacra Famiglia, infatti, si estende alla famiglia, alla comunità e al territorio, promuovendo inclusività e consapevolezza sulla complessità delle fragilità.

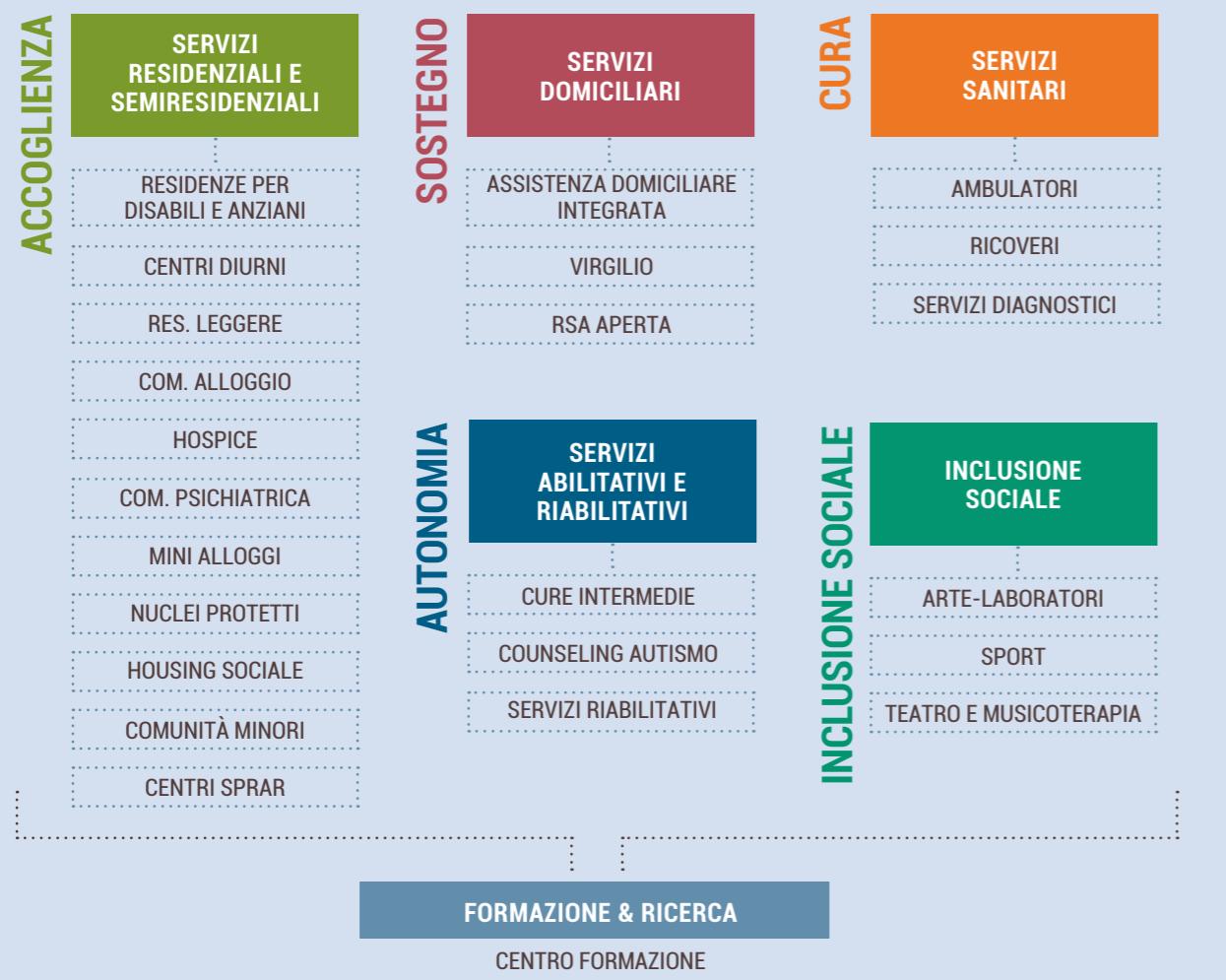
### I BISOGNI DELLA FRAGILITÀ



### 7 principi guida dell'erogazione dei servizi, per il rispetto della dignità e della libertà della persona fragile. E per la maggior autonomia possibile

1. Presa in carico della persona, in riferimento al suo ciclo di vita (attuale ambiente di vita, richieste e bisogni), in modo uniforme, globale e flessibile, di concerto con la famiglia
2. Eguaglianza di ogni utente nel ricevere i trattamenti necessari più appropriati, senza discriminazioni di sesso, religione, appartenenza etnica
3. Qualità e appropriatezza dei trattamenti
4. Continuità e regolarità delle prestazioni
5. Condivisione con utenti e familiari dei progetti individuali e di unità
6. Tutela della privacy
7. Efficacia ed efficienza, intese quali valutazione dei risultati dell'intervento e del rapporto tra risorse impiegate e risultati raggiunti per migliorare qualitativamente i servizi offerti

## I NOSTRI SERVIZI



## ELENCO DEI NOSTRI SERVIZI

- ADI - Assistenza Domiciliare Integrata
- Alloggi protetti per anziani
- APA - Attività Fisica Adattata
- CAVS - Continuità Assistenziale a Valenza Sanitaria con pacchetto riabilitativo
- CDI - Centro Diurno Integrato
- CDD - Centro Diurno Disabili
- CDP - Centro Diurno Psichiatrico
- CDR - Riabilitazione dell'età evolutiva regime diurno
- CDSRt - Centro Diurno Socio Terapeutico Riabilitativo per minori e adulti
- Centro riabilitazione residenziale e semi-residenziale
- CI - Cure Intermedie
- Comunità minori
- CPA - Comunità Protetta ad Alta assistenza
- CSS - Comunità alloggio Sociosanitaria
- Cure domiciliari
- Hospice
- Polo per la disabilità
- Presidio riabilitativo
- RAF - Residenza Assistenziale Flessibile per Disabili
- RAR - Residenzialità leggera per religiosi
- Residenzialità assistita per anziani
- RGD - Riabilitazione generale in regime diurno continuo
- RP - Residenza Protetta per Anziani
- RSA - Residenza Sanitaria Assistenziale
- RSD - Residenza Sanitaria per Disabili
- RSH - Residenza Sanitaria Handicap
- Servizio residenziale terapeutico riabilitativo per minori
- SPRAR - Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati

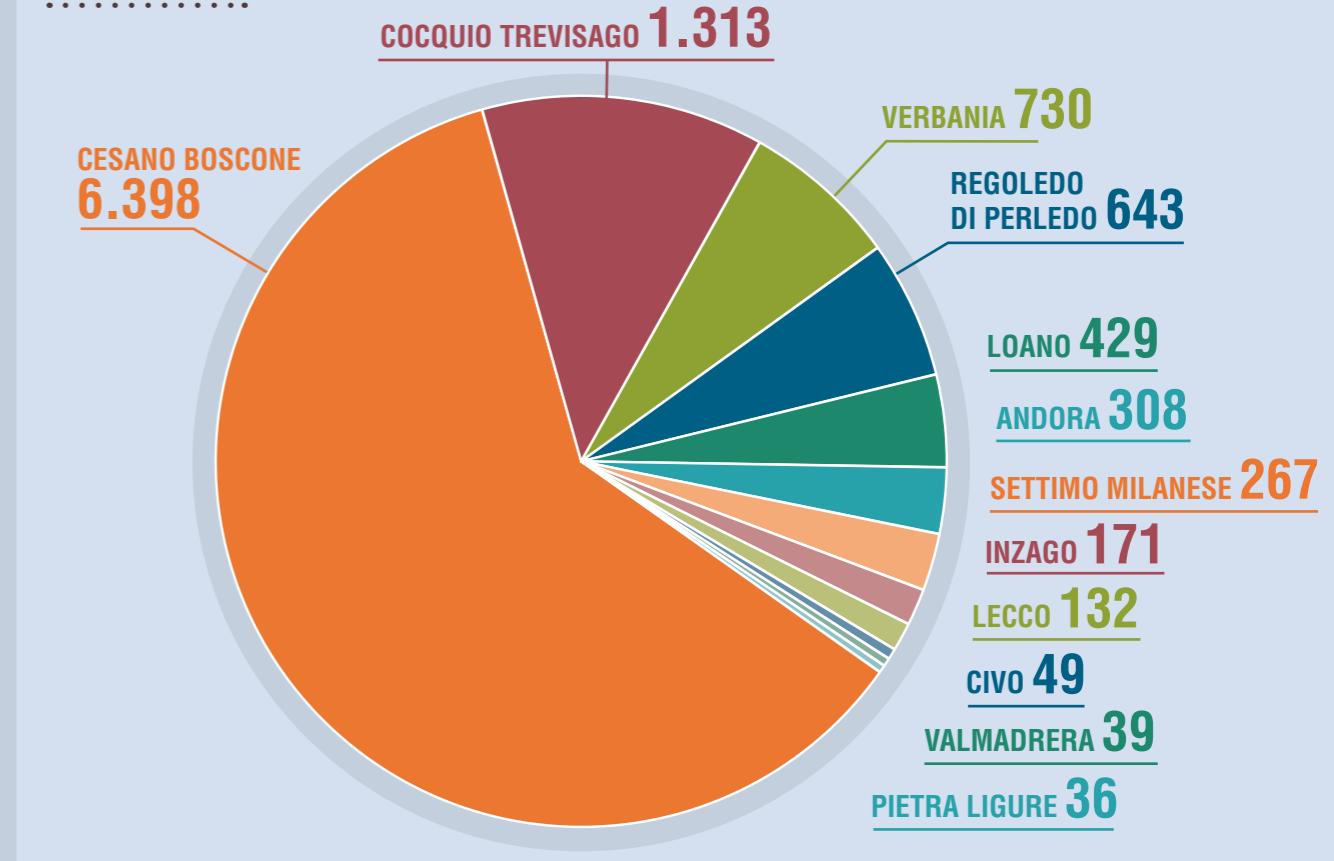
## PRESTAZIONI FORNITE

(numero e variazione % rispetto al 2022)

<b>76.528</b>	<b>Ambulatori/domiciliari</b>	(+18%)
<b>38.892</b>	<b>Autismo</b>	(+0,4%)
<b>22.638</b>	<b>ADI</b>	(+10%)
<b>16.285</b>	<b>RSA aperta</b>	(+16%)
<b>3.682</b>	<b>Odontoiatria</b>	(+4%)
<b>2.540</b>	<b>Virgilio</b>	(+84%)
<b>13.881</b>	<b>Attività fisica adattata - APA</b>	di cui APA territorio 72%

**Totale Complessivo**  
**174.446**

## CLASSIFICAZIONE OSPITI E UTENTI PER SEDE



## CLASSIFICAZIONE OSPITI E UTENTI PER ETÀ



Fondazione Sacra Famiglia eroga servizi in Lombardia, Piemonte e Liguria, per un totale di 26 sedi. La sede storica è a Cesano Boscone, a cui si aggiungono altre 21 sedi lombarde, 3 sedi liguri e una sede piemontese. Complessivamente per i servizi residenziali e semiresidenziali, l'Ente garantisce oltre 2.000 posti accreditati presso le Aziende Sanitarie Locali (ASL) e le Aziende di Tutela della Salute (ATS). A completamento dell'offerta, Sacra Famiglia eroga servizi di assistenza domiciliare, servizi riabilitativi ambulatoriali e servizi finalizzati all'inclusione sociale. Alle esigenze sanitarie complesse, Sacra Famiglia risponde attraverso gli ambulatori specialisticci, i reparti di degenza e lungodegenza, i servizi di diagnostica per immagini e di diagnostica di laboratorio erogati presso Casa di Cura Ambrosiana, presidio ospedaliero orientato ai pazienti più fragili del territorio: disabili, anziani e cronici.

Nel corso del 2023, 10.515 utenti e ospiti hanno usufruito di uno o più servizi offerti dalle sedi di Fondazione Sacra Famiglia. Di questi, il 49% aveva più di 65 anni d'età, il 32% rientrava nella categoria adulti, e il restante 20% era composto da minori. Il numero di utenti e ospiti ha registrato una contrazione rispetto al 2022 di 20 punti percentuali, a fronte di un aumento consistente del numero di prestazione erogate, passato da 142.667 nel 2022 a 174.446 nel 2023 (+22%). La contrazione da un lato e la crescita dell'altro denotano una maggiore ricorsività degli utenti e ospiti ai servizi offerti dell'Ente. La direzione della Fondazione verso la specializzazione sui bisogni dei minori con disturbi dello spettro autistico e sull'assistenza domiciliare emerge nella ripartizione percentuale delle prestazioni erogate: nel 44% dei casi, Sacra Famiglia ha erogato prestazioni ambulatoriali e domiciliari. Il 22% delle prestazioni è stata relativa al trattamento dei disturbi dello spettro autistico, mentre il 13% delle prestazioni ha riguardato l'Assistenza Domiciliare Integrata (ADI).

## Legenda

- **OSPITI:** persone accolte nei servizi residenziali e semi residenziali.
  - **UTENTI:** persone che usufruiscono di tutti gli altri servizi.
  - **PRESTAZIONI:** da D.P.C.M. 14 febbraio 2001 Atto di indirizzo e coordinamento in materia di prestazioni socio-sanitarie
- 
- Art. 2 c. 1 - L'assistenza socio-sanitaria viene prestata alle persone che presentano bisogni di salute che richiedono prestazioni sanitarie ed azioni di protezione sociale, anche di lungo periodo, sulla base di progetti personalizzati redatti sulla scorta di valutazioni multidimensionali. Le regioni disciplinano le modalità ed i criteri di definizione dei progetti assistenziali personalizzati.
  - Art. 3 c. 1 - Sono da considerare prestazioni sanitarie a rilevanza sociale le prestazioni assistenziali che, erogate contestualmente ad adeguati interventi sociali, sono finalizzate alla promozione della salute, alla prevenzione, individuazione, rimozione e contenimento di esiti degenerativi o invalidanti di patologie congenite o acquisite, contribuendo, tenuto conto delle componenti ambientali, alla partecipazione alla vita sociale e alla espressione personale. Dette prestazioni, di competenza delle aziende unità sanitarie locali ed a carico delle stesse, sono inserite in progetti personalizzati di durata medio/lunga e sono erogate in regime ambulatoriale, domiciliare o nell'ambito di strutture residenziali e semiresidenziali.

## 2.2 ACCOGLIENZA

### I servizi residenziali e semi-residenziali

La fragilità si manifesta attraverso la perdita di uno o più aspetti fondamentali della vita e la riduzione delle autonomie.

I servizi residenziali e semi-residenziali offerti, come le RSA, le RSD, le CSS e i centri diurni, sono progettati per persone completamente o in parte non autosufficienti. Tra queste ci sono individui con disabilità, anziani, malati cronici, persone affette da disturbi psichiatrici o da autismo, minori e richiedenti asilo.

I servizi sono stati progettati per rispondere alle esigenze specifiche di assistenza e alla loro evoluzione nel tempo, con l'obiettivo di valorizzare le autonomie di ciascun ospite, che sia un adulto, un minore, una persona con disabilità o un anziano. Inoltre, per far fronte alle emergenze sociali presenti nei territori di riferimento, l'Ente offre servizi di accoglienza per rifugiati e richiedenti asilo, e ospitalità per minori in situazioni familiari difficili.

Per Sacra Famiglia, la dimensione relazionale è fondamentale nel percorso di cura e la volontà di ricreare un ambiente familiare per l'ospite è un aspetto centrale. Le strutture residenziali offrono cure e assistenza in luoghi confortevoli e accoglienti, pensati per favorire il benessere e il mantenimento delle abilità residue attraverso programmi abilitativi.

Il livello di fragilità degli ospiti è valutato secondo i criteri degli enti accreditatori e serve da base per la definizione del loro piano individuale di cura e assistenza. I servizi residenziali e semi-residenziali includono interventi sociosanitari, riabilitativi, attività socioassistenziali e occupazionali di tipo ricreativo, gestite da professionisti delle aree sanitaria, riabilitativa e socioassistenziale. Lungo il percorso, il coinvolgimento delle famiglie è costante come pure l'integrazione con i servizi educativi territoriali dedicati ai minori.

Nel corso del 2023, il totale dei ricoveri nelle strutture residenziali di Sacra Famiglia è stato di 1.688, registrando una leggera diminuzione rispetto all'anno precedente (- 4,8%). Si è riscontrata una diminuzione significativa (-16,3%) negli ingressi di nuovi ospiti, soprattutto nelle RSA per anziani.





Nel corso del 2023, il numero di profughi ospitati nelle sedi di Cesano Boscone e Verbania è stato pari a 64, segnando una riduzione del 5,9% rispetto all'anno precedente.

L'età media degli ospiti nelle strutture sociosanitarie è rimasta sostanzialmente stabile, con 86 anni per le RSA e 54 anni per le RSD. Per quanto riguarda gli accessi nelle RSA, le donne hanno rappresentato il 63% del totale, mentre la loro presenza è scesa al 28% nelle RSD. L'età media degli ospiti nelle CSS è stata di 52 anni, mentre è scesa a 40 anni per gli ospiti delle Comunità Psichiatriche. A fine anno, i minori ospitati nella Comunità Educativa avevano in media poco meno di dieci anni.

Presso le strutture semiresidenziali Sacra Famiglia fornisce assistenza durante il giorno a persone anziane, adulti e minori con disabilità diverse, erogando prestazioni professionali mirate. Le strutture includono Centri Diurni Integrati per Anziani (CDI), Centri Diurni per Disabili (CDD) e Riabilitazione generale in regime diurno continuo (RGD).

Oltre alle prestazioni socioassistenziali, sanitarie e riabilitative, all'interno delle strutture gli ospiti partecipano ad attività di animazione e supporto volte a favorire l'instaurarsi e il mantenimento di rapporti sociali tra di loro, con gli operatori, i volontari e la comunità circostante. Le strutture semiresidenziali offrono un servizio di accoglienza e cura centrato sulla persona fragile, fornendo contemporaneamente sollievo assistenziale alle famiglie durante le ore diurne.

Per i centri semi-residenziali, i dati relativi all'anno 2023 sono in linea con quanto registrato l'anno precedente, con un totale di 348 ospiti (rispetto ai 349 nel 2022). L'età media è rimasta stabile a 42 anni. Tale dato sale a 82 anni per quanto riguarda i Centri Diurni Integrati per Anziani (CDI).

#### Ripartizione posti letto

Anziani	in Residenza Sanitaria Assistenziale	384
	in Residenzialità Leggera e Alloggi protetti per anziani	86
Persone con disabilità	in Residenza Sanitaria per Disabili	749
	in Comunità Alloggio Sociosanitaria	45
	in Comunità Psichiatrica	15
Hospice		9
Minori	-di cui in Comunità Educativa	10
	-di cui in Residenziale Terapeutico-Riabilitativo a Media Intensità	26
Richiedenti Asilo		42
<b>TOTALE</b>		<b>1.366</b>

#### Ospiti accolti nei servizi residenziali

	2019	2020	2021	2022	2023
Anziani	806	661	662	693	589
-di cui in RSA	93%	93%	92%	94%	90%
-di cui in Residenzialità Leggera	7%	7%	8%	6%	10%
Persone con disabilità	964	932	973	948	939
-di cui in RSD*	93%	99%	93%	93%	93%
-di cui in CCS	5%	5%	5%	5%	5%
-di cui in Comunità Psichiatrica	1%	2%	2%	2%	2%
Hospice	122	98	99	99	122
Minori	45	40	28	33	38
-di cui in Comunità	24%	25%	36%	27%	32%
-di cui in Residenziale Terapeutico-Riabilitativo a Media Intensità	76%	75%	64%	73%	68%
Richiedenti Asilo	172	42	62	68	64
<b>TOTALE</b>	<b>2.109</b>	<b>1.773</b>	<b>1.824</b>	<b>1.841</b>	<b>1.752</b>

\*Il dato include i posti letto ex DGR 5000/2007 che andranno progressivamente a esaurimento confluendo negli altri servizi. Nel 2023 gli ospiti accolti ex DRG 5000/2007 sono stati pari a 51.

#### Nuovi ingressi di ospiti all'interno dei servizi residenziali

	2019	2020	2021	2022	2023
Anziani	303	189	267	266	192
-di cui in RSA	95%	95%	95%	96%	87%
-di cui in Residenzialità Leggera	5%	5%	5%	4%	13%
Persone con disabilità	155	50	74	94	71
-di cui in RSD	92%	94%	84%	96%	96%
-di cui in CSS	8%	2%	12%	2%	1%
-di cui in Comunità Psichiatrica	0%	4%	4%	2%	3%
Hospice	122	90	95	94	115
Minori	11	3	7	6	7
-di cui in Comunità	45%	33%	29%	0%	43%
-di cui in Residenziale Terapeutico-Riabilitativo a Media Intensità	55%	67%	71%	100%	57%
<b>TOTALE</b>	<b>591</b>	<b>332</b>	<b>443</b>	<b>460</b>	<b>385</b>

#### Ospiti dei servizi semi-residenziali

	2019	2020	2021	2022	2023
Centri Diurni per Disabili (CDD)	305	239	263	261	253
Centri Diurni Integrati per anziani (CDI)	90	64	52	59	62
Centro Diurno Continuo per età evolutiva	35	34	33	29	33
<b>TOTALE</b>	<b>430</b>	<b>337</b>	<b>348</b>	<b>349</b>	<b>348</b>

#### Nuovi accessi all'interno dei servizi semi-residenziali

	2019	2020	2021	2022	2023
Centri Diurni per Disabili (CDD)	20	12	18	12	17
Centri Diurni Integrati per anziani (CDI)	36	4	18	25	35
Centro Diurno Continuo per età evolutiva	4	0	5	5	9
<b>TOTALE</b>	<b>60</b>	<b>16</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>61</b>

La percentuale di saturazione delle strutture della Fondazione Sacra Famiglia ha registrato un aumento di oltre 5 punti percentuali rispetto all'anno precedente, confermando una tendenza in costante crescita rispetto alla contrazione causata dall'emergenza pandemica. L'aumento è stato riscontrato in tutte le sedi, ad eccezione di Andora, dove si è verificata una leggera diminuzione. Nel 2023, la sede con la percentuale di saturazione più elevata è stata quella di Pietra Ligure. La sede di Cesano Boscone, che rappresenta quasi la metà dei servizi erogati dalla Fondazione, ha registrato una percentuale di saturazione complessiva dell'84,4%, in aumento di quasi 8 punti percentuali rispetto al 2022.

Nel corso del 2023, Fondazione Sacra Famiglia ha continuato a monitorare i nuovi accessi e le giornate di ricovero al fine di rispondere sempre meglio ai bisogni degli ospiti e alle loro evoluzioni. Un indicatore importante è rappresentato dal tasso di mortalità entro un mese dal ricovero, il quale ha registrato un significativo decremento rispetto all'anno precedente, passando dal 42% nel 2022 al 13% nel 2023. La diminuzione riflette da un lato la tendenza dei cittadini a un ricovero tardivo, dall'altro l'impegno dell'Ente nella riprogettazione dei servizi domiciliari e residenziali, al fine di renderli più adeguati alle mutevoli esigenze degli ospiti e in sintonia con i servizi offerti sul territorio circostante. Tale sforzo ha consentito a Sacra Famiglia di migliorare l'identificazione e la gestione delle condizioni di fragilità delle persone assistite, oltre a garantire un accesso più rapido e appropriato alle cure mediche necessarie.

#### Andamento tasso di decesso (anno 2023)

Sede	Nuovi ingressi	Numero decessi	Decessi entro il primo mese (in % del totale decessi)
RSA San Luigi (Cesano Boscone)	31	17	35%
RSA San Pietro (Cesano Boscone)	30	23	4%
RSA Civo*	-	-	-
RSA Verbania	33	17	0%
RSA Borsieri (Lecco)	33	28	25%
RSA Regoledo di Perledo	32	17	6%
RSA Santa Caterina (Settimo Milanese)	21	18	0%
<b>TOTALE</b>	<b>180</b>	<b>120</b>	<b>13%</b>

\* La sede di Civo ha terminato la sua operatività a febbraio 2023

#### Capacità e livello di saturazione nelle sedi di Sacra Famiglia<sup>1</sup>

Sede	Cap. Die	2019	2020	2021	2022	2023
Cesano Boscone	942	96,0%	71,7%	71,1%	76,7%	84,4%
Inzago	49	94,9%	89,4%	85,2%	86,5%	92,9%
Reoledo di Perledo	125	93,3%	84,0%	82,6%	85,8%	87,8%
Lecco	160	92,4%	84,0%	74,5%	80,0%	95,1%
Settimo Milanese	170	97,0%	81,7%	88,6%	89,1%	96,8%
Cocquio Trevisago	192	92,4%	83,4%	81,5%	86,5%	85,9%
Andora	79	90,0%	88,3%	89,7%	84,4%	83,1%
Pietra Ligure	38	95,9%	91,4%	83,5%	89,2%	97,6%
Loano	90	77,7%	78,1%	79,2%	81,2%	83,4%
Verbania	164	93,5%	87,1%	89,3%	90,2%	92,4%
<b>TOTALE</b>	<b>2.009</b>	<b>93,8%</b>	<b>82,6%</b>	<b>81,3%</b>	<b>84,4%</b>	<b>89,8%</b>

1 Dati relativi alla saturazione disponibili dal 2019

## 2.3 SOSTEGNO I servizi domiciliari

I servizi domiciliari sono progettati per bilanciare flessibilità e adattamento alla routine domestica, pur garantendo interventi di complessità adeguata alle esigenze specifiche di ciascun individuo. I servizi comprendono l'Assistenza Domiciliare Integrata (ADI), l'RSA Aperta, il Servizio Virgilio e i Servizi Riabilitativi Domiciliari.

Il servizio di Assistenza Domiciliare Integrata (ADI) è destinato a coloro che, a causa della propria fragilità, non possono accedere ai servizi ambulatoriali. L'ADI comprende una vasta gamma di prestazioni infermieristiche, riabilitative e socioassistenziali, integrate tra loro per garantire un sostegno completo. L'accesso al servizio domiciliare, aperto a utenti di tutte le età, è subordinato al possesso di un voucher rilasciato da una delle ASST (Aziende Socio Sanitarie Territoriali) della Lombardia, in base al profilo assistenziale individuato.

Nel corso del 2023, l'ADI ha fatto registrare un totale di 1.227 utenti. Tra questi, il 66% ha ricevuto prestazioni occasionali, mentre il restante 34% è stato assistito in modo continuativo. Sebbene il numero di utenti assistiti sia rimasto in linea con quello del 2022, si è registrato un significativo aumento nel totale delle prestazioni erogate, che è stato pari a 22.638 (+16,3%).

Le prestazioni infermieristiche rappresentano la maggior parte delle attività erogate, rimanendo costanti rispetto all'anno precedente (88,2% nel 2022, 88,4% nel 2023). Quest'ultime includono iniezioni, prelievi, monitoraggio dei parametri vitali, medicazioni e istruzione sanitaria per i caregiver. La quota delle prestazioni riabilitative, fornite dai fisioterapisti, è rimasta stabile al 10,4% nel 2023.

#### Utenti presi in carico dal servizio di ADI e ripartizione per tipologia di prestazione

	2019	2020	2021	2022	2023
Numero utenti in carico ADI	2.795	2.570	2.636	1.271	1.227
-di cui per prestazioni occasionali	81,5%	78,7%	67,3%	69,0%	66,1%
-di cui per presa in carico continuativa	18,5%	21,3%	32,7%	31,0%	33,9%
Numero di prestazioni	18.143	18.405	17.733	19.460	22.638

#### Ripartizione delle prestazioni erogate dal servizio ADI per specialista

	2019	2020	2021	2022	2023
Fisioterapista	3,9%	3,7%	6,5%	10,6%	10,4%
Infermiere	95,2%	94,7%	90,2%	88,2%	88,4%
Medico specialista	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%
OSS	0,9%	1,6%	1,7%	1,2%	1,2%
Psicologo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

La RSA Aperta della Fondazione Sacra Famiglia è progettata per soddisfare le esigenze delle persone con demenza o non autosufficienti, che abbiano compiuto almeno 75 anni e abbiano un riconoscimento di invalidità al 100%. Le prestazioni sono preferibilmente erogate presso il domicilio o, in alcuni casi, presso le strutture delle Residenze Sanitarie per Anziani della Fondazione. Il processo di erogazione dei servizi è definito da un assistente sociale e da un geriatra, sulla base di una valutazione multidimensionale.

Gli interventi sanitari, eseguiti con il supporto di personale specializzato, e l'attività di case management costituiscono i servizi principali offerti. Tali attività sono fondamentali per mantenere i contatti con la rete sociale e sociosanitaria, fornendo sostegno e orientamento alla famiglia e alla persona assistita. Inoltre, vengono fornite indicazioni pratiche per migliorare la vita quotidiana, come adattare gli ambienti alle esigenze specifiche dell'utente.

Nel 2023, il numero totale di anziani fragili assistiti presso le RSA Aperta della Fondazione è stato di 222, segnando un aumento del 22% rispetto all'anno precedente. La maggioranza degli utenti, pari al 92%, si è rivolta alle sedi di Settimo Milanese (58%) e Cesano Boscone (34%).

In coerenza con il modello di intervento e i principi operativi di Fondazione Sacra Famiglia, gli utenti vengono classificati in base alla gravità della loro situazione complessiva e la presa in carico varia in relazione al grado di fragilità rilevato. Il 40% degli utenti presi in carico presentava una condizione di non autosufficienza o demenza lieve, mentre il 57% presentava una demenza moderata o grave. Anche il numero di accessi ai servizi della RSA Aperta ha registrato un aumento nel 2023, arrivando a 16.285 (+16% rispetto al 2022). Di questi, l'84% è stato effettuato da operatori sociosanitari ed educatori.

#### Utenti presi in carico dal servizio RSA Aperta

	2019	2020	2021	2022	2023
Settimo Milanese	93	76	75	86	97
Cesano Boscone	228	152	73	78	91
Lecco	6	2	3	3	19
Regoledo di Perledo	17	12	8	15	15
Verbania	4	3	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>348</b>	<b>245</b>	<b>159</b>	<b>182</b>	<b>222</b>

#### RSA Aperta: numero di utenti per gravità\*

	2019	2020	2021	2022	2023
Anziani non autosufficienti	19	9	11	15	27
CDR 0,5 - 1 demenza lieve	110	88	62	60	62
CDR 2 demenza moderata	119	83	58	69	92
CDR 3 demenza grave	72	44	21	29	34
CDR 4-5 demenza molto grave/terminale	24	18	7	9	7
<b>TOTALE</b>	<b>344</b>	<b>242</b>	<b>159</b>	<b>182</b>	<b>222</b>

Per garantire la compatibilità dei dati, i valori non includono gli ospiti della sede di Verbania che non eroga più il servizio.

#### Valore assoluto e ripartizione numero di accessi RSA Aperta per sede (anno 2023)

	2023	%
Settimo Milanese	9.364	58%
Cesano Boscone	5.484	34%
Lecco	295	2%
Regoledo di Perledo	1.142	7%
Verbania	-	-
<b>NUMERO ACCESSI TOTALE</b>	<b>16.285</b>	<b>100%</b>

#### Ripartizione degli accessi servizio RSA Aperta per specialista

	2019	2020	2021	2022	2023
Educatore	29,6%	29,6%	33,0%	31,3%	38,8%
Fisioterapista	5,5%	2,1%	4,0%	8,2%	2,8%
Infermiere	0,0%	0,5%	0,2%	0,4%	0,1%
Scienze motorie	4,1%	7,6%	8,3%	7,0%	9,0%
OSS	36,4%	53,3%	47,7%	48,8%	45,2%
Psicologo	1,9%	1,8%	1,4%	1,6%	2,5%
Remoto	3,0%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%
Terapista occupazionale	17,5%	3,0%	5,2%	2,4%	0,7%
ASA	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Équipe	0,7%	0,7%	0,0%	0,0%	0,2%
Nutrizionista	0,0%	0,3%	0,2%	0,3%	0,0%
Assistente sociale	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
IP	0,3%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%

Nel corso del 2023, è proseguito il progetto "Virgilio: una guida per la famiglia", avviato nel 2015 con l'obiettivo di fornire supporto ai nuclei familiari che si trovano in situazioni di fragilità e cronicità legate a un congiunto anziano. Attraverso consulenza telefonica, il progetto mira a fornire orientamento e assistenza ai familiari, consentendo loro di affrontare al meglio le sfide legate alla cura e all'assistenza della persona anziana.

Personale qualificato di Sacra Famiglia, in particolare assistenti sociali che assumono il ruolo di "case manager", offre consulenza su una vasta gamma di questioni, dalle necessità specifiche legate al bisogno, all'orientamento ai servizi disponibili nel territorio alle modalità di accesso. Inoltre, l'équipe di Virgilio, formata e con esperienza specifica nell'ambito domiciliare, è in grado di offrire prestazioni assistenziali, infermieristiche o mediche direttamente a domicilio, contribuendo così a garantire un supporto completo e personalizzato alle famiglie.

L'anno 2023 ha visto un significativo aumento degli accessi al servizio del progetto Virgilio: il numero di accessi al servizio è stato di 2.540, registrando un incremento del 84% rispetto all'anno precedente. Il numero di utenti che hanno beneficiato del servizio è stato di 211, in aumento del 38% rispetto alle prese in carico dell'anno 2022.

#### Servizio Virgilio

	2019	2020	2021	2022	2023
Numero utenti presi in carico	136	98	183	153	211
Numero accessi al servizio	787	736	903	1.377	2.540

#### Ripartizione accessi per figura professionale (anno 2022, in % sul totale accessi)

Geriatra	6%
Infermiere	3%
Scienze Motorie	9%
Operatore Socio-Sanitario (OSS)	67%
Équipe	14%

Fondazione Sacra Famiglia consente che alcuni servizi riabilitativi destinati a persone con disabilità psichiche, fisiche o sensoriali, forniti da centri di riabilitazione accreditati, siano erogati direttamente presso il domicilio degli assistiti in base alle necessità. Le situazioni speciali sono individuate dall'équipe multidisciplinare incaricata della presa in carico della persona con disabilità e sono definite all'interno di un piano individuale. Fondazione Sacra Famiglia conta sei strutture che offrono servizi di riabilitazione, tra cui tre in Lombardia (Cesano Boscone, Varese e Lecco). Nel corso del 2023, complessivamente i centri lombardi hanno fornito 2.581 prestazioni riabilitative a domicilio, registrando una diminuzione dell'erogazione del servizio del 23,8% rispetto al 2022; la diminuzione ha riguardato principalmente la sede di Cesano Boscone (-76,8% rispetto all'anno precedente). Nel complesso i centri lombardi hanno incontrato 191 utenti, anch'essi in diminuzione del 19,4% rispetto a quanto registrato nel 2022. Anche l'erogazione dei servizi riabilitativi presso la sede piemontese di Verbania ha subito una contrazione, passando da 1.015 prestazioni nel 2022 a 558 prestazioni nel 2023, con 35 utenti trattati in forma domiciliare (-45,3% rispetto all'anno precedente). Al contrario, le sedi liguri accreditate (Loano, Andora e Pietra Ligure) hanno evidenziato un aumento sia nel numero di prestazioni riabilitative erogate (5.332), sia nel numero di utenti trattati (80) a domicilio, con un incremento del 6,4% e del 21,2% rispettivamente.

## RSA APERTA

### Il nuovo paradigma dell'assistenza domiciliare in Sacra Famiglia

È il sogno di tutti, anziani in primis: poter essere assistiti al domicilio in caso di invalidità o demenza, potendo contare su équipe qualificate e multidisciplinari. Questa realtà si chiama "RSA aperta" ed è gratuita con Sacra Famiglia. Portare i servizi e le prestazioni di una RSA al domicilio dell'anziano: sta tutta qui l'idea che ha dato vita alla RSA Aperta, una misura innovativa che ha come obiettivo quello di rinviare nel tempo il ricovero in una struttura residenziale.

Nata nel 2014, e riformata nel 2018, quest'anno nel 2023 è stata riconosciuta come intervento domiciliare meritevole di essere finanziato con i fondi PNRR per «l'implementazione delle risposte al domicilio».

Anche se la sostanza della misura rimane la stessa - usufruire di servizi sanitari e sociosanitari per

sostenere la permanenza al domicilio della persona il

più a lungo possibile - le prestazioni erogate cambiano

a seconda della tipologia di bisogno di ciascun utente.

In Lombardia, le strutture accreditate che aderiscono alla RSA Aperta si rivolgono ad anziani residenti in Lombardia di età superiore a 75 anni riconosciuti invalidi al 100%, e/o persone a cui è stata diagnosticata una demenza, certificata da uno specialista geriatra o neurologo dei Centri per Deficit Cognitivi e Demenze (CDC), prima chiamati Unità Valutazione Alzheimer (UVA).

In entrambi i casi, i destinatari devono avere almeno una persona che si prende cura di loro (caregiver), non importa se familiare o professionale (badante) che presta loro assistenza nell'arco della giornata e della settimana.



## I servizi domiciliari di Sacra Famiglia per anziani

Somministrazione di farmaci, iniezioni, medicazioni, igiene personale, riabilitazione, consulenze mediche specialistiche: sono solo alcuni dei servizi più utilizzati tra quelli che le nostre équipe specializzate possono offrire alle persone fragili a domicilio per ritardare il più possibile il ricovero. Ecco un elenco esemplificativo:

- Valutazione multidimensionale
- Riabilitazione domiciliare, fisioterapia per il rinforzo muscolare e la deambulazione
- Interventi infermieristici (iniezioni, prelievi, rilevazioni parametri vitali, medicazioni, etc.)
- Igienizzazione assistita
- Prestazioni specialistiche del fisiatra, del medico o dello psicologo
- Prelievi a domicilio
- Attività Fisica Adattata (ginnastica dolce per il mantenimento delle abilità e autonomie)
- Assistenza Domiciliare Integrata (ADI)
- Stimolazione cognitiva
- Sostegno psicologico al caregiver

Un'assistenza domiciliare in filiera che si completa con altri servizi di Fondazione come i Ricoveri di sollievo, i Centri Diurni Integrati per anziani con demenza, i Mini alloggi protetti e le RSA-Residenze Sanitarie per anziani.

Tanti servizi, un unico Numero Verde: **800 752 752**  
Chama il Numero Verde  
lunedì - venerdì, 8.30 - 16.30

## A CASA LA CURA

### Gli operatori di Sacra Famiglia assistono a casa anziani soli e non autosufficienti, che altrimenti non troverebbero alcun sostegno

Un settantenne solo in casa, a letto, incapace di camminare, con il solo aiuto di un vicino che passa un paio di volte al giorno ad assicurarsi che, almeno, beva un po' d'acqua. Una signora vicina agli ottanta anni appena dimessa dall'ospedale, magrissima, senza familiari, con tre gatti in casa e l'immondizia che si accumula in cucina, tra cattivo odore e rischi di cadute. Sono solo due delle tante storie di anziani fragili e soli che popolano, invisibili, i nostri quartieri e che, se non intercettati, spesso finiscono nelle pagine di cronaca sotto il titolo "Morto in casa da mesi, nessuno se n'era accorto".

Per evitare questi epiloghi, ma soprattutto per assicurare cure e sostegno a queste persone, Sacra Famiglia gestisce un nuovo servizio domiciliare in collaborazione con l'Associazione Seneca, che nasce per migliorare la qualità di vita dell'anziano fragile al domicilio. Partita in sordina come una sorta di "sperimentazione", l'iniziativa - chiamata da Seneca "A casa la cura" - ha avuto un immediato successo.

«Si tratta di persone dimesse dagli ospedali e in attesa di un ricovero in una struttura residenziale, o che si trovano in una fase transitoria in attesa che la famiglia si organizzi per assisterle a casa. Quando la famiglia c'è, ovviamente», spiega Stefania Pozzati, a capo della Direzione Sociale di Sacra Famiglia. «Spesso però si tratta di anziani soli che vivono in contesti difficili, e non hanno i requisiti per accedere alle prestazioni domiciliari pubbliche, o hanno problemi a cui i servizi non riescono a rispondere o ancora, e questo succede praticamente sempre, non possono pagare privatamente prestazioni a domicilio». Un nodo che il progetto scioglie grazie ai fondi messi a disposizione da Seneca, che copre i costi del servizio erogato da Sacra Famiglia grazie a donazioni periodiche, garantite dal proprio bacino di sostenitori.

«Le vostre OSS sono fantastiche», testimonia Roberta Garbagnati, la fondatrice dell'Associazione Seneca, «sia dal punto di vista professionale che umano, e per noi questo è molto importante. Non ci interessa chi timbra il cartellino: cerchiamo persone che si coinvolgono e condividono valori. Nel vostro caso questo è palpabile. E più di una volta gli anziani mi hanno detto "come voi non c'è nessuno"».



Una bella soddisfazione per le operatorie Camelia, Rosaria e Alessandra, così come per i kinesiologi Stefano Daverio e Daniele Turchi e la coordinatrice Elena Barberio, infermiera con 37 anni di esperienza ospedaliera alle spalle, che spiega: «Le prestazioni più richieste sono legate all'igiene e alla movimentazione dei pazienti, poi grazie al kinesiologo abbiamo aggiunto l'attività fisica adattata, rimettendo letteralmente in piedi molti pazienti. Una soddisfazione enorme».

Attivi nei Municipi 6 e 7 di Milano, gli operatori di Sacra Famiglia svolgono da un minimo di due accessi la settimana fino a sei, e potrebbero fare molto di più con ulteriori figure a supporto: «Non poter per ora estendere il servizio è il mio unico rimpianto», conclude Roberta Garbagnati. «Ma la carenza di personale sociosanitario è un problema più grande di noi».

L'importanza e l'impatto di "A casa la cura", come sottolinea Stefania Pozzati, è anche superiore ai numeri, pur in costante crescita. «Si tratta di un esempio di co-costruzione di servizi utile ad aumentare le risorse a disposizione del settore domiciliare», spiega, «ed è anche un felice in-contro tra chi le raccoglie, queste risorse, mettendole a disposizione, e chi ha la competenza tecnica per realizzare interventi efficaci. Le situazioni di bisogno al domicilio sono sempre più complesse, e per questo serve una rete: se quella informale non c'è, bisogna crearla. Altrimenti per chi non è autosufficiente e non ha mezzi la casa non è libertà, ma prigione».

## LA STORIA DI ANTONIO

### Una storia di cura in famiglia

Antonio è un simpatico ottantenne di origine romagnola rimasto vedovo.

Nel 2019 il suo nome viene segnalato a Sacra Famiglia e proposto per la presa in carico; l'assistente sociale lo chiama, e con sua sorpresa al telefono risponde direttamente lui: avute le prime informazioni sul servizio, Antonio accetta con entusiasmo, lasciando i riferimenti della figlia Laura. Una chiacchierata con la figlia chiarisce che Antonio è un signore ancora attivo, ma con un iniziale decadimento cognitivo. Vive solo, guida, fa piccoli lavori di bricolage, utilizza il tablet e ascolta musica romagnola alternata alla lirica. Purtroppo i suoi amici, nel tempo, sono venuti a mancare o versano in condizioni di fragilità; abituato alla compagnia, Antonio tende a fidarsi di tutti; così facendo, tuttavia, rischia di cadere vittima di truffe. Laura vorrebbe aiutarlo, ma il suo intervento non è accettato dal padre, che lo vive come un'ingerenza nella sua vita.

Dopo la valutazione, l'équipe di Sacra Famiglia propone di lavorare sulla stimolazione cognitiva con Antonio e sul sostegno al caregiver con Laura; l'educatrice è sempre accolta con entusiasmo da lui, che partecipa con impegno a tutte le attività, mentre la figlia trae un grande beneficio dal supporto della psicologa.



Dopo due anni di presa in carico, però, le condizioni di Antonio iniziano a peggiorare e le difficoltà mnemoniche si ripercuotono sul quotidiano. Antonio ne è consapevole, e dopo un approfondimento diagnostico (e supporto psicologico da parte dell'équipe) accetta di essere seguito da una badante h24. Anche quest'ultima viene coinvolta, e utilizza strumenti utili a gestire le relazioni con Antonio e proseguire gli interventi di stimolazione durante la giornata.

Ma la demenza non perdonava. Antonio inizia ad avere delle allucinazioni che richiedono un adeguamento della terapia. Sacra Famiglia è al suo fianco rafforzando la rete con il medico di famiglia e la neurologa. E anche se lui non si preoccupa troppo - anzi è diverto perché ha "tanta gente intorno" - l'educatrice è sempre alla ricerca di strumenti per migliorarne il benessere. Da qui, l'idea: visto che Antonio è molto affezionato alla sua terra d'origine, l'educatrice struttura una serie di attività centrate su questo elemento. Laura condivide questo percorso, organizzando un viaggio col papà in Romagna per dare un senso di continuità della vita al di là della malattia. Antonio non si sente più solo, ma parte di una nuova "comunità" che si prende cura di lui.

## 2.4 AUTONOMIA

### I servizi abilitativi e riabilitativi

Per rispondere alla crescente domanda proveniente dal territorio in cui opera, Sacra Famiglia ha sviluppato nel tempo competenze ambulatoriali e riabilitative, offrendo servizi specialistici per supportare le fragilità legate alla disabilità e alla non autosufficienza. Tali servizi includono prestazioni ambulatoriali odontoiatriche, servizi riabilitativi ambulatoriali e servizi ambulatoriali per l'autismo, erogati presso le diverse sedi della Fondazione. Inizialmente pensato per gli ospiti della Fondazione, l'ambulatorio odontoiatrico di Cesano Boscone si è progressivamente trasformato in un punto di riferimento per la salute dentale non solo delle persone ricoverate, ma anche per coloro che non sono assistiti presso le strutture della Fondazione.

Nel corso del 2023, il numero totale di utenti trattati è stato di 1.268, registrando un aumento del 5,9% rispetto all'anno precedente. In parallelo, si è verificato un incremento nel numero complessivo delle prestazioni odontoiatriche erogate, che è stato pari a 3.682, con un aumento del 4,1% rispetto al 2022.

#### Prestazioni odontoiatriche

	2019	2020	2021	2022	2023
Prestazioni erogate	4.525	1.654	2.787	3.537	3.682
Utenti trattati	n.d.	839	1.220	1.197	1.268

Le strutture ambulatoriali, accreditate secondo l'ex art. 26 della legge 236/78, presenti in Lombardia e Liguria, offrono servizi riabilitativi rivolti a persone con disabilità fisiche, psichiche e sensoriali. Nel corso del 2023, sono state erogate complessivamente 68.057 prestazioni riabilitative ambulatoriali. Le prestazioni sono state effettuate presso le sedi lombarde di Cesano Boscone (66% del totale), Varese (18%), Lecco (5%), le sedi liguri (4%) e la sede piemontese di Verbania (7%). Nel complesso, il numero di utenti trattati è stato di 3.390. A integrare tali servizi ambulatoriali, vi sono i servizi riabilitativi a domicilio, che nel 2023 hanno registrato 8.471 prestazioni, coinvolgendo 306 utenti.

#### Prestazioni riabilitative ex. Art. 26

Sede	2019	2020	2021	2022	2023
Cesano Boscone	40.986	23.570	36.395	35.759	44.830
Sedi varesine	13.575	7.353	8.301	9.726	12.290
Sedi lecchesi	4.012	1.709	3.013	2.894	3.305
Sedi liguri	2.614	1.341	2.073	2.685	2.856
Sedi piemontesi	-	-	-	4.120	4.776
<b>TOTALE</b>	<b>61.187</b>	<b>33.973</b>	<b>49.782</b>	<b>55.184</b>	<b>68.057</b>

Per coloro che presentano fragilità, il processo di sviluppo e mantenimento delle abilità e delle competenze necessarie per raggiungere il massimo grado di autonomia possibile richiede un impegno costante e mirato. A tale scopo è progettato il servizio di Cure Intermedie, dove gli utenti adulti e anziani che necessitano di interventi riabilitativi per il recupero delle capacità funzionali e/o la stabilizzazione delle condizioni cliniche possono trarre beneficio da un percorso post ricovero ospedaliero finalizzato al rientro alla dimissione presso il proprio domicilio o all'inserimento in un'altra RSA. Le caratteristiche distintive del servizio includono prestazioni specialistiche di tipo sanitario e interventi riabilitativi mirati al mantenimento e/o al ripristino della funzionalità degli organi o degli apparati.

All'interno di un approccio di presa in carico globale e integrato, il servizio è completato da attività di animazione, socializzazione, stimolazione fisica e cognitiva, nonché da servizi di assistenza sociale e collegamento con la rete territoriale dei servizi alla persona. Inoltre, gli utenti hanno la possibilità, su richiesta, di usufruire di interventi podologici, servizi di parrucchiere, assistenza religiosa e volontariato.

Nel corso del 2023, il numero di utenti che hanno usufruito del servizio di Cure Intermedie è stato

di 231, in aumento del 7% rispetto all'anno precedente. La degenza media registrata è stata di 64 giornate.

### Servizio di Cure Intermedie

	2019	2020	2021	2022	2023
Totale Utenti	236	170	191	216	231
-di cui presso la sede di Cesano Boscone	55%	60%	58%	53%	58%
-di cui presso la sede di Cogno Trevisago	9%	11%	9%	8%	6%
-di cui presso la sede di Regoledo di Perledo	36%	29%	33%	38%	35%

Gli ambulatori di Counseling per l'autismo promuovono programmi personalizzati di abilitazione sia per i minori che per i giovani affetti da autismo, così come per le rispettive famiglie. I programmi adottano un approccio integrato che mette al centro la relazione della persona con il suo contesto di vita. Le attività si concentrano sull'accompagnamento e la cura e offrono servizi abilitativi sia in ambito ambulatoriale che domiciliare, oltre a servizi di coordinamento con le realtà locali che accolgono gli utenti, come scuole, oratori e associazioni sportive. Inoltre, vengono forniti servizi di orientamento e supporto alle famiglie attraverso il sostegno psicoeducativo e l'attività di training".

Nel 2023, il servizio di Counseling per l'autismo ha assistito un totale di 312 utenti, erogando complessivamente 33.770 prestazioni. Di queste, il 33% è stato svolto a distanza, mentre il restante 67% è stato erogato direttamente in ambulatorio. Gli utenti che hanno usufruito del servizio sono cresciuti di 10 unità rispetto all'anno precedente.

Nel territorio di Varese, nel 2023 è proseguito il progetto BluLab Varese, un servizio ambulatoriale dedicato ai disturbi dello spettro autistico. Il servizio offre percorsi di abilitazione a diverse intensità, coinvolgendo non solo le famiglie, ma anche i referenti della rete territoriale, con particolare attenzione alle scuole. Si è registrato un significativo decremento delle prestazioni erogate a distanza per il progetto BluLab Varese, mentre sono aumentate quelle in presenza. Nello specifico, le prestazioni ambulatoriali in presenza sono state 4.914, mentre sono state erogate altre 208 prestazioni a distanza. Complessivamente, 80 utenti hanno usufruito del servizio, con un incremento rispetto all'anno precedente pari al 3% (73 utenti nel 2022).

Servizio BluLab Varese	2021	2022	2023
Numero di Utenti	71	73	80
Numero di Prestazioni	6.109	5.535	5.122
-di cui ambulatoriale	5.270	4.782	4.914
-di cui da remoto	839	753	208
<b>Counseling Autismo</b>			
Numero di Utenti	294	302	312
Numero di Prestazioni	32.349	33.220	33.770
-di cui ambulatoriale	16.028	22.130	22.626
-di cui da remoto	16.174	11.090	11.144

### PAROLE FUORI LOGO

#### *Un progetto speciale nelle scuole per bambini e adolescenti con difficoltà di apprendimento*

L'epoca del Covid ha lasciato tracce profonde nei nostri bambini e adolescenti.

«La didattica a distanza e la mancanza di relazioni sociali - lo stiamo "misurando" ancora oggi - hanno determinato un aumento delle difficoltà di apprendimento e una maggiore richiesta di aiuto da parte delle famiglie» spiega Anna Brambilla, medico responsabile dei Servizi Riabilitativi.

Un'idea che si è tradotta in un progetto sostenuto anche da Fondazione Mediolanum, "Parole fuori logo", che dopo un corposo lavoro di rete tra Fondazione, scuole e ATS, nel 2023 è stato attivato in sei primarie di Milano, Buccinasco e Corsico a favore di 16 bambini con difficoltà scolastiche e di apprendimento. «Lo scorso febbraio erano solo quattro, e ne abbiamo altri 15 in lista d'attesa», sottolinea Gianluca Giardini, medico direttore dei Servizi Sanitari di Cesano Boscone, «segno che abbiamo intercettato un bisogno reale. Si tratta di interventi realizzati da nostre professioniste grazie alla collaborazione delle scuole e di ATS, gratuiti per le famiglie, che si affiancano all'attività ambulatoriale nella sede di Cesano Boscone, dove i bambini accedono ogni tre mesi per la rivalutazione periodica».

Molteplici i vantaggi di "Parole fuori logo": riduzione degli spostamenti, maggiore concentrazione, sollievo per i genitori e, sempre, la garanzia della professionalità di Sacra Famiglia. «Mamme e papà sono molto soddisfatti, ce ne accorgiamo anche dal "passaparola"», conferma la dottoressa Giulia Scornavacca, «e anche i traguardi raggiunti dai bambini ci rassicurano sul fatto che questa è la strada giusta. Un obiettivo per il futuro? Entrare anche alla scuola dell'infanzia, in modo da prevenire le difficoltà e accompagnare i piccoli più fragili all'ingresso alle elementari».



## 2.5 INCLUSIONE SOCIALE

### FoodAUT

#### Le prime linee guida nutrizionali per l'Autismo

Il 2023 ha visto Sacra Famiglia partner di un pionieristico progetto scientifico sulle preferenze alimentari delle persone con autismo. Obiettivo: migliorare la loro alimentazione attraverso interventi nutrizionali personalizzati. Spesso chi si trova in questa condizione presenta una notevole selettività alimentare, cioè la netta preferenza per alcuni tipi di pietanze e l'esclusione di altre, oltre alla paura di assaggiare cibi nuovi; situazione che rende difficile seguire un regime alimentare bilanciato. Per contrastare questa criticità, il Laboratorio di Dietetica e Nutrizione clinica dell'Università di Pavia ha realizzato il progetto FoodAUT in collaborazione con Fondazione e l'Accademia Pellegrini, che ha visti coinvolti 22 utenti dai 19 ai 48 anni dei CDD Sacro Cuore e Santa Elisabetta. Negli ultimi anni la comunità scientifica ha rivolto particolare attenzione all'indagare e descrivere i comportamenti caratterizzanti i soggetti con disturbo dello spettro autistico, evidenziando la presenza di selettività alimentare, rigidità comportamentale, rituali specifici associati al pasto e paura di introdurre cibi nuovi. Situazioni e comportamenti che impediscono a persone – giovani e adulti – di seguire un regime alimentare bilanciato. Le persone autistiche prediligono alimenti caratterizzati da consistenze morbide o semiliquide, colori poco intensi, gusti delicati, non apprezzano odori marcati e temperature elevate e, nei casi più complessi, tendono a eliminare intere categorie alimentari. Spesso, inoltre, hanno la tendenza a preferire il cosiddetto "junk food", ovvero cibi processati caratterizzati da un'elevata densità energetica, alto contenuto di zuccheri semplici, grassi saturi e sale. Per queste persone è molto importante anche la presentazione del cibo, le posate, i piatti utilizzati e l'intero contesto in cui viene consumato. Tutto ciò ha come conseguenza uno squilibrio alimentare che porta i soggetti con autismo a un maggior rischio di sviluppare sovrappeso, obesità e carenze alimentari, andando incontro a un peggioramento della loro salute.

Per considerare i consumi alimentari durante il progetto FoodAUT sono state utilizzate delle schede di valutazione pasto, una quantitativa e una qualitativa, volte a identificare la gradevolezza dei piatti consumati rispetto alle caratteristiche sensoriali secondo criteri di nome del piatto, colore (uno o più), intensità dell'aroma (intenso o tenue), texture (crocante e/o morbido e/o viscido e/o gelatinoso) e temperatura (calda, fredda, ambiente).

Il monitoraggio ha permesso di mettere a punto alcune importanti indicazioni nutrizionali, utili per le strutture che accolgono persone con disturbo dello spettro autistico, per i caregiver e per le famiglie.

«Il momento della consumazione dei pasti è un aspetto di grande importanza che necessita estrema attenzione e cura», osserva Monica Conti, Direttore dei Servizi Innovativi per l'Autismo di Sacra Famiglia. «Alimentarsi in modo corretto e avere una dieta varia e sana porta infatti a un maggior benessere. E lo è ancora di più per le persone, bambini, giovani e adulti, con disturbo dello spettro autistico. La loro estrema selettività nella scelta del cibo impedisce spesso questo processo positivo e il rituale dei pasti rappresenta sovente un momento di grande difficoltà per le famiglie. FoodAUT va nella direzione di favorire da un lato il benessere di queste persone, e dall'altro di dare alle famiglie uno strumento utile per una gestione più semplice della quotidianità, anche a tavola».

Di seguito le principali caratteristiche che rendono un pasto maggiormente accettato da soggetti con ASD:

- formati di pasta corta;
- colori poco intensi come bianco e beige, no a colori accesi;
- omogeneità di tinte all'interno dello stesso piatto, vengono preferiti piatti che contengono ingredienti di tonalità cromatiche simili e non contrastanti;
- verdure di colore verde rispetto a quelle arancioni;
- frutta di colore chiaro/tenue (beige, bianco) e a pezzi;
- consistenze morbide o semiliquide, rifiutando alimenti difficili da masticare;
- odori tenui e non pungenti/forti, come quelli di alcune specie ittiche (es. sgombro);
- gusti delicati, caratterizzati da un utilizzo ridotto di spezie, aglio, cipolla.

Fondazione Sacra Famiglia offre agli ospiti delle residenze attività ricreative e di benessere fisico. Sebbene tali attività non siano ricomprese dagli enti accreditatori nella retta riconosciuta, rappresentano un pilastro fondamentale degli interventi offerti dall'Ente. Nel 2023 in particolare, Fondazione ha incrementato le attività inclusive legate al movimento e allo sport.

L'Attività Fisica Adattata (APA) nasce in Canada nel 2002 e viene introdotta in Sacra Famiglia, rivolgendosi inizialmente alla popolazione anziana di Cesano Boscone, dal 2011, all'interno del servizio Salute in movimento. Negli anni il servizio si è esteso sul territorio grazie alla partnership con la Fondazione Cenci Gallingani. Le attività, mirate ad adulti e anziani con diversi gradi di cronicità, sono volte al mantenimento e alla valorizzazione delle capacità e delle potenzialità residue di ciascun individuo e sono supportate da una équipe multidisciplinare che valuta inizialmente le condizioni fisiche e monitora i progressi nel tempo.



Le sedute di APA rivolte al territorio sono attività di gruppo che favoriscono l'interazione sociale e percorsi motori personalizzati. L'attività fisica non solo migliora l'umore, soprattutto quando è svolta in gruppo, ma valorizza anche l'effetto del contesto socio-relazionale.

Il metodo APA è condiviso da tutte le sedi della Fondazione. Programmi specifici sono erogati presso le sedi liguri, a Settimo Milanese, Abbiategrosso, Lecco e Cocquio Trevisago. Nel corso del 2024, il servizio verrà esteso anche presso la sede di Regoledo di Perledo.

Durante l'anno, il metodo APA della Fondazione è stato implementato in 25 strutture residenziali e semi-residenziali. Sono state allestite oltre 15 palestre, dotate di attrezzi sia di grandi che di piccole dimensioni, per ottimizzare l'ambiente e adeguarlo allo svolgimento delle sessioni. Inoltre, il programma di formazione del personale educativo è proseguito per garantire una gestione efficace delle attività. Complessivamente, sono stati coinvolti 386 ospiti (310 disabili e 76 anziani) con una seduta a settimana per un totale di circa 664 sedute svolte.

Nel corso del 2023, Sacra Famiglia ha continuato la promozione dello sport "adattato", ampliando le opzioni con l'introduzione del nordic walking e del calcio, accanto al golf. Complessivamente, 68 partecipanti provenienti dalle diverse unità della Fondazione hanno preso parte alle attività sportive.

Oltre ai chinesiologi, anche volontari del Servizio Civile Universale e volontari dell'Ente, insieme agli educatori delle singole unità coinvolte, hanno supportato le attività. Nel mese di maggio, è stata proposta la seconda edizione della giornata sportiva organizzata dal Rotary Club Morimondo Abbazia e dal Rotary Club Lomellina, in collaborazione con ALA Atletica Abbiategrasso ed ARC Rugby Abbiategrasso, con la supervisione di un chinesiologo della Fondazione Sacra Famiglia. L'evento ha visto la partecipazione di 15 ospiti (rispetto ai 5 del 2022), accompagnati da familiari, educatori e volontari. Durante la manifestazione, gli ospiti hanno avuto l'opportunità di sperimentare diverse discipline sportive, tra cui nordic walking, tennis in carrozzina, lancio del vortex, rugby, lancio del peso e calcio integrato, condividendo l'esperienza con altri atleti e studenti delle scuole locali.

#### Ospiti partecipanti ai diversi sport

Sport	2022	2023
Golf	10	22
Nordic walking	-	30
Calcio	-	16
<b>TOTALE</b>	<b>10</b>	<b>68</b>



## 2.6 Benessere, sicurezza e salute di ospiti e utenti

Per Fondazione Sacra Famiglia l'attenzione al benessere, alla sicurezza e alla salute nell'erogazione dei servizi è centrale, in quanto parte integrante del proprio modello di intervento per preservare la qualità della vita dei suoi ospiti e utenti. L'impegno si traduce in procedure di monitoraggio, nella raccolta di segnalazioni e nell'attuazione di interventi specifici per garantire il miglioramento continuo delle prestazioni offerte.

Nella sezione Trasparenza del sito web, Fondazione Sacra Famiglia condivide le Carte dei Servizi, aggiornate periodicamente, in cui sono dettagliate le modalità di accesso ai servizi e gli standard qualitativi attesi. Ciò permette agli utenti di orientarsi verso gli interventi più adatti alle proprie esigenze, promuovendo una maggiore consapevolezza e trasparenza nel rapporto con l'Ente. In aggiunta, la Fondazione adotta un sistema strutturato per raccogliere e gestire le segnalazioni riguardanti eventuali disservizi riscontrati nel percorso di assistenza agli utenti.

Nel 2023, l'Ufficio relazione con il Pubblico ha registrato 26 segnalazioni. Di queste, il 73% sono stati encomi (65%) o suggerimenti (8%); mentre, il restante 27% ha riguardato reclami pervenuti dalle sedi lombarde (6) e dalle sedi liguri (1). Al 100% dei reclami è stato dato seguito attraverso un'azione correttiva.

A partire dal 2008, Fondazione Sacra Famiglia ha potenziato il proprio percorso verso la definizione del "sistema qualità", mirato non solo a soddisfare i requisiti necessari per il mantenimento delle certificazioni e la conformità con le procedure di accreditamento, ma come modello di gestione che mette al centro la persona, ai suoi bisogni e ai suoi diritti, nel rispetto della missione statutaria dell'Ente.

Il lavoro sulla qualità tiene principalmente di a due ambiti fondamentali: il monitoraggio e il mantenimento dei requisiti di accreditamento, con particolare attenzione alla redazione, all'aggiornamento e alla diffusione della documentazione organizzativa, tra cui procedure, protocolli, linee guida e manuali operativi; e la raccolta delle opinioni e del feedback degli ospiti, dei familiari, e degli operatori attraverso la valutazione della soddisfazione, utilizzando anche strumenti innovativi all'interno di percorsi e progetti di miglioramento continuo.

Nel corso del 2023, sono state effettuate 39 vigilanze dagli enti competenti in accertamento dei requisiti di accreditamento. Di queste, 36 sono state effettuate dalla Regione Lombardia e 3 dalla Regione Liguria. Fondazione Sacra Famiglia ha ricevuto 3 segnalazioni, che sono state prese in carico e risolte a seguito di audit interno. Le raccomandazioni emerse nell'ambito delle vigilanze sono state accolte nell'ottica del miglioramento continuo.

Dal 2018, Fondazione Sacra Famiglia si è dotata di un gruppo di lavoro denominato Team Appropriatezza. Quest'ultimo è costituito da professionisti di area medica, infermieristica, educativa o risorse con funzioni organizzative, appartenenti alle diverse sedi di Fondazione e coordina il percorso finalizzato all'autocontrollo. Tale percorso, promosso dalle ATS lombarde, rappresenta uno strumento di monitoraggio e miglioramento delle prestazioni erogate e ha l'obiettivo di contenere, per numero e incidenza, gli indicatori non raggiunti, migliorando l'indice di accettabilità, e di verificare la coerenza e l'appropriatezza degli interventi effettuati rispetto a quelli progettati.

Inoltre, il Team Appropriatezza cura la redazione e l'aggiornamento della documentazione, comunicando ai responsabili di Direzione la redazione di nuovi documenti o la revisione di quelli esistenti. La metodologia del gruppo di lavoro favorisce una razionalizzazione e semplificazione dei documenti e dei loro contenuti al fine, ove possibile, di prediligere la redazione di procedure e istruzioni operative piuttosto che di protocolli. La Direzione Sanitaria garantisce la supervisione dei contenuti e delle procedure sanitarie, mentre la Direzione Sociale garantisce la supervisione dei contenuti e delle procedure di carattere organizzativo. Nel corso del 2023 sono stati aggiornati e rivisti 21 protocolli e 16 procedure; secondo logiche di semplificazione sono stati unificati 3 documenti e 7 protocolli sono stati trasformati in procedure. Con l'insediamento della nuova governance di Fondazione, si è prospettata la possibilità di condividere e possibilmente uniformare la documentazione di Fondazione e Casa di Cura Ambrosiana, attivando sinergie per la condivisione di buone pratiche ed esperienze con attenzione alla specificità dei settori e dei setting di intervento.

A partire da giugno 2023, è stato avviato il progetto di ricerca e sviluppo di un'applicazione dedicata alla gestione della cartella utente informatizzata. L'obiettivo, entro il primo semestre del 2024, è introdurre l'applicativo in 8 strutture pilota, con possibilità di estensione ad altre unità di offerta. Il software consentirà di gestire l'intero percorso di presa in carico dell'utente, dalla fase di primo contatto fino alla dimissione. Tra le funzionalità, vi è la registrazione delle attività, la gestione delle disponibilità dei posti liberi in tempo reale e la gestione dei processi amministrativi e sociosanitari. L'uso di una piattaforma integrata favorirà una maggiore coerenza tra la presa in carico e la rendicontazione, facilitando il rispetto dei requisiti di accreditamento e l'appropriatezza della presa in carico. L'introduzione di un sistema informatizzato rappresenta un'opportunità per migliorare le condizioni lavorative, velocizzare le comunicazioni e monitorare le attività.

La valutazione della soddisfazione rappresenta un elemento fondamentale per acquisire informazioni esterne e integrarle nel flusso di quelle interne, costituendo uno dei principali indicatori di qualità dei servizi nel sistema di programmazione e controllo. Dal 2022 la somministrazione del questionario per valutare il grado di soddisfazione dei familiari è stata implementata online. Tale modalità di compilazione ne ha semplificato la distribuzione e ne ha facilitato l'accesso. Nel 2023, sono stati distribuiti 1.585 questionari ai familiari degli ospiti presso i servizi residenziali e semiresidenziali con un tasso di restituzione del 27,8% (29,3% nel 2022), pari a 345 questionari compilati. Il questionario indaga aree relative alla qualità delle relazioni, dell'assistenza e della cura, delle informazioni, e delle strutture. Per i servizi semiresidenziali, il questionario indaga anche la qualità dell'organizzazione rispetto ai bisogni dell'utente e della famiglia.

Per i servizi residenziali, la percezione media complessiva è stata pari a 3,7/5 con l'84% di risposte che indicano un gradimento tra il buono (3/5) e l'ottimo (5/5). Più in dettaglio, i questionari di soddisfazione hanno rilevato una percezione positiva delle relazioni tra l'ospite e il personale (70% delle risposte tra buono e ottimo), tra la famiglia e il personale (83% delle risposte tra buono e ottimo) e circa le questioni amministrative (69%). Il grado di soddisfazione è risultato tra buono e ottimo mediamente per il 70% dei rispondenti in merito alla qualità delle informazioni condivise sullo stato di salute del familiare ospite in un centro residenziale, del livello di adeguatezza ai bisogni dell'assistenza erogata e delle attività educative e riabilitative proposte. La qualità dei servizi offerti, quali ristorazione, di pulizia e di lavanderia, e delle strutture sono stati percepiti positivamente in media dal 59% dei rispondenti.

Per i servizi semiresidenziali, la percezione media complessiva si attesta attorno al 3,4/5 con il 77% di risposte che indicano un gradimento tra il buono e l'ottimo. In particolare, il 78% dei rispondenti ritiene tra buono e ottimo la qualità delle relazioni instaurate; il 75% percepisce positivamente la qualità dell'assistenza e denota un'adeguatezza dell'assistenza al bisogno del familiare ospite. L'organizzazione rispetto ai bisogni è stata valutata da buona a ottima per il 62% dei questionari e il 43% degli intervistati percepisce in modo positivo i servizi offerti e ritiene gli spazi di vita dei centri semi-residenziali confortevoli.

Anche nel 2023, l'analisi ha esplorato la consapevolezza delle famiglie e dei tutori riguardo al contesto economico attuale, con un'attenzione particolare alle possibili implicazioni sulle prestazioni erogate alla persona. Il 48% dei partecipanti con un familiare ospite in una struttura residenziale ha dichiarato di non esserne a conoscenza, mentre la percentuale sale al 51% per i familiari di ospiti nelle unità semi-residenziali. Si registra un livello di consapevolezza tra molto e moltissimo nel 35% dei questionari somministrati ai familiari di ospiti in unità residenziali e nel 28% di quelli delle unità semi-residenziali. Tuttavia, i risultati confermano, per il secondo anno consecutivo, la necessità di sensibilizzare i familiari degli ospiti sugli impatti potenziali delle tensioni macroeconomiche sui servizi offerti e sulle decisioni intraprese da Sacra Famiglia in risposta alle mutate condizioni del contesto, al fine di garantire la continuità nell'erogazione dei servizi.

Il Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP) si occupa della gestione dei rischi all'interno delle strutture di Fondazione Sacra Famiglia. Nel corso del 2023, ha preso parte all'aggiornamento dei Documenti di Valutazione dei Rischi a seguito della nuova nomina del Datore di Lavoro e del Medico Competente. In aggiunta, sono stati aggiornati i documenti di valutazione della movimentazione manuale dei pazienti e sono proseguiti i lavori per l'implementazione della valutazione dello stress lavoro correlato in tutte le unità della Fondazione. Nei primi mesi dell'anno di riferimento, il SPP ha concluso il percorso di informazione e formazione dei dipendenti della sede di Cesano Boscone in merito alla procedura di corretta movimentazione dei carrelli termici per la distribuzione dei pasti nelle unità. Il servizio ha svolto le prove di evacuazione in tutte le sedi dell'Ente e ha aggiornato i Piani di Emergenza ed evacuazione per le unità che necessitavano revisione. Nel 2023, è stato

avviato un percorso sperimentale presso alcune strutture della Fondazione riguardante l'uso di checklist antincendio. In tema di gestione dell'emergenza, il Servizio di Prevenzione e Protezione ha intrapreso la predisposizione di un Piano di Emergenza ed Evacuazione generale per la sede di Cesano Boscone, che sarà attuato nel corso del 2024.

L'SPP ha partecipato agli incontri del Comitato di Sicurezza con l'obiettivo di discutere dei temi della sicurezza e gestione delle emergenze in modo condiviso tra le figure apicali dell'organizzazione; inoltre, ha presenziato alle visite ispettive dell'ATS e degli organi competenti, adoperandosi per il reperimento e la redazione della documentazione accessoria ai sopralluoghi.

Infine, nel corso del 2023 è stato attuato il processo della consegna dei Dispositivi di Protezione Individuali (DPI) e indumenti in tutte le sedi della Fondazione; il processo ha inizialmente coinvolto il SPP nella definizione delle caratteristiche tecniche dei DPI da acquistare.

In tutte le sedi dell'Ente vengono eseguiti interventi periodici di manutenzione preventiva e straordinaria per preservare la qualità delle strutture. Nel corso del 2023, sono stati eseguiti un totale di 9.014 interventi, escludendo gli interventi svolti dai manutentori interni delle sedi che non hanno ancora adottato il sistema informativo di registrazione. Degli interventi effettuati, 6.364 sono stati interventi di manutenzione correttiva (manutenzione "su guasto"), mentre 2.650 sono stati interventi di manutenzione preventiva, finalizzati a ridurre la probabilità di guasto e il deterioramento del funzionamento dei beni attraverso una programmazione di interventi regolari. Fondazione Sacra Famiglia ha dedicato attenzione alla creazione di un Piano di Manutenzione Strutturato e alla definizione di protocolli tecnici specifici per ciascun impianto, garantendo la loro applicazione standardizzata in tutte le sedi della Fondazione. L'approccio gestionale adottato assicura una coerenza nell'applicazione degli standard qualitativi di manutenzione e rappresenta un segnale di impegno nell'ambito della manutenzione preventiva e programmata. La Direzione Tecnica, responsabile della gestione di tutti gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria della Fondazione, è composta da uno staff di 11 persone, affiancate da 6 tecnici manutentori operanti presso le sedi di Cesano Boscone, Settimo Milanese e nelle altre sedi.

#### Natura degli interventi di manutenzione (in % rispetto al totale, anno 2023)

Impianti	49,9%
Attrezzature e arredi	18,6%
Fabbricati	17,6%
Ausili	9,3%
Trasporti	1,9%
Presidi antincendio	1,7%
Elettromedicali	0,9%
Patrimonio a reddito	1,1%

### 3. Casa di Cura Ambrosiana

*L'integrazione tra servizi sociosanitari e servizi sanitari è sempre più impellente.*

*Sacra Famiglia eroga servizi in filiera a tutta la popolazione, anche grazie al suo ospedale Casa di Cura Ambrosiana. Proprio per questa ragione, nel Bilancio Sociale 2023 abbiamo deciso di dedicare un intero capitolo al nostro ospedale e alle risposte che già oggi dà agli ospiti e al territorio.*

*Garantire cura e salute per tutti è per la Fondazione una priorità, oltre che una missione.*

*Professionalità e valorizzazione umana della presa in carico caratterizzano ogni prestazione, dalla diagnostica ai servizi ambulatoriali, dalla chirurgia fino alla degenza post operatoria.*



# 3.1 Il nostro ospedale

Fondata nel 1968 a Cesano Boscone per rispondere alle esigenze medico-chirurgiche degli ospiti della Fondazione Sacra Famiglia, Casa di Cura Ambrosiana S.p.A. (CCA) offre una gamma diversificata di servizi, rivolta principalmente a pazienti anziani e cronici dell'area metropolitana di Milano.

La struttura eroga prestazioni sanitarie principalmente in regime di accreditamento con Regione Lombardia, mettendo a servizio delle persone fragili conoscenze ed esperienze specifiche acquisite grazie alla relazione diretta e alla collaborazione con i servizi di Fondazione Sacra Famiglia.

CCA offre prestazioni ambulatoriali e di degenza in regime di accreditamento nelle Unità Operative di Riabilitazione Specialistica, Riabilitazione Generale Geriatrica, Medicina e Oncologia, Chirurgia, Urologia, Ginecologia e Cure Subacute.

## Missione, vision, valori e principi di funzionamento

**Missione:** contribuire alla salute e al benessere delle persone assistite, offrendo buona cura, fiducia e speranza.

**Vision:** essere un punto di riferimento per le persone più fragili e per le loro famiglie.

**Valori:** equità dell'accesso alle cure.

**Principi di funzionamento:** prendere in carico il paziente in tutte le fasi della degenza, collaborando con il medico di famiglia e fondendo quotidianamente l'efficienza tecnica ospedaliera alla salvaguardia del rapporto umano, nell'assoluto rispetto della personalità del malato. L'assistenza è affidata a équipe stabili di medici e infermieri che garantiscono appropriatezza delle cure e dell'utilizzo delle risorse.

## Struttura di governo

Casa di Cura Ambrosiana è una società di capitali controllata al 100% da Fondazione Sacra Famiglia ed è gestita da un Consiglio di Amministrazione, a cui sono affidati poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione.

Il Consiglio è composto da tre membri, governa i temi organizzativi, patrimoniali ed economici di CCA ed è responsabile dell'approvazione di cambiamenti interni e dell'accettazione di donazioni e lasciti, seguendo i principi promossi dal Codice Etico.

I consiglieri restano in carica quattro anni, con la possibilità di essere riconfermati.

Il Consiglio esprime un Presidente, al quale sono attribuiti funzioni generali di vigilanza, indirizzo e coordinamento. Il Consiglio di Amministrazione nomina il Direttore Generale, esterno al Consiglio, che ricopre le funzioni direttive e propone i direttori a capo delle varie sezioni dell'Ente.

### Composizione del CdA (periodo di mandato 22/05/2023 - 15/04/2024)

Nome e carica	Data di prima nomina
Mariapia Garavaglia (Presidente)	22/05/2023
Vincenzo Barbante (Consigliere)	22/05/2023
Marco Bove (Consigliere)	22/05/2023

### Riunioni del CdA e livello di partecipazione

Riunioni effettuate	Numero di partecipanti
8	3

## Sintesi dei principali temi trattati dal CdA (anno 2023)

Ambiti	Temi
Programmazione	Andamento economico-finanziario Programmazione e revisione budget Approvazione bilanci Andamento gestionale
Governance e organizzazione	Nomina dei nuovi membri del CdA Nomina del nuovo Direttore Generale e conferimento poteri Riclassificazione laboratorio analisi
Sviluppo normativo	Revisione Modello 231 Relazione OdV 2022

Il Collegio Sindacale è composto da tre membri effettivi e due supplenti. Tutti i membri del Collegio durano in carica per tre esercizi fiscali e sono rieleggibili.

Casa di Cura Ambrosiana si avvale della società di revisione contabile EY S.p.A. per l'espletamento delle funzioni di controllo e vigilanza contabile sancite dagli artt. 2409 ter e ss. cod. civ. e dalla DGR Lombardia n. IX/4606 del 2012.

### Composizione del Collegio Sindacale (periodo di mandato 2021-2023)

Nome	Carica
Raffaele Valletta	Presidente
Gianni Mario Colombo	Sindaco
Claudio Enrico Polli	Sindaco
Augusto Belloni	Sindaco Supplente
Maurizio Cattaneo	Sindaco Supplente

## Articolazione organizzativa

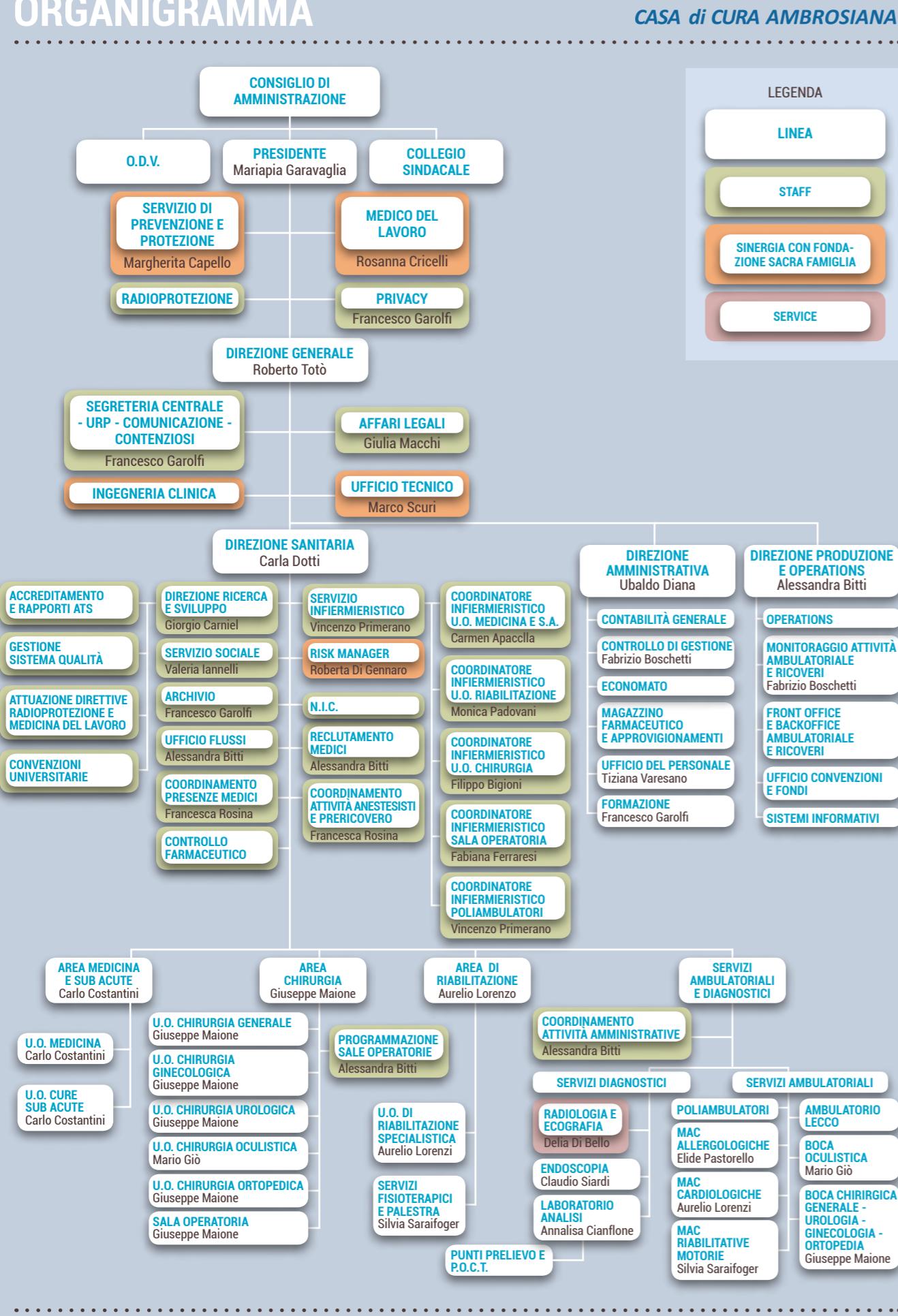
Alla Direzione Generale rispondono la Direzione Sanitaria, la Direzione Amministrativa e la Direzione Produzione e Operations. Altresì riportano alla Direzione Generale la Segreteria Centrale, gli Affari Legali, l'Ingegneria Clinica e l'Ufficio Tecnico.

La Direzione Sanitaria si dirama in quattro aree: Area di Medicina e Sub Acute, Area di Chirurgia, Area di Riabilitazione, Area dei Servizi Ambulatoriali e Diagnostici.

Periodicamente la Direzione Generale di CCA organizza incontri in cui sono coinvolti il Direttore Generale, il Direttore Sanitario, il Direttore Amministrativo, il Direttore del Personale, il Direttore di Produzione, i Responsabili di Reparto, i Coordinatori Infermieristici, il Responsabile del Servizio Infermieristico, il Responsabile di Laboratorio e il Direttore Ricerca e Sviluppo. Nell'evenienza della trattazione di argomenti che richiedono competenze specifiche, può essere richiesta la presenza di altre figure responsabili di area.

Gli incontri hanno lo scopo di definire ed esplicitare l'organizzazione e le politiche gestionali ed economiche per le attività di degenza e le attività specialistiche ambulatoriali. Durante gli incontri, vengono definiti la tipologia e il volume delle attività previste, oltre al piano organizzativo che consente il raggiungimento degli obiettivi prefissati, coerentemente con il contratto istituzionale annuale.

# ORGANIGRAMMA



## CASA di CURA AMBROSIANA



## Sistemi di programmazione, gestione e controllo

Ai sensi del Decreto Legislativo 231/2001, Casa di Cura Ambrosiana dispone di un Modello di organizzazione, gestione e controllo, che definisce le fattispecie dei reati e disciplina le relative sanzioni previste nel Sistema Disciplinare. Il Codice Etico e di Comportamento costituisce parte integrante del Modello. Casa di Cura Ambrosiana si attiene, nell'espletamento delle proprie attività clinico assistenziali, didattiche, scientifiche e amministrative, a inderogabili principi etici quali: centralità della persona e rispetto della sua dignità, onestà, imparzialità, legalità, professionalità, trasparenza e correttezza.

In ottemperanza al Decreto Whistleblowing, il Modello di organizzazione, gestione e controllo è stato aggiornato nel 2023 in materia di tutela delle persone che segnalano violazioni dello stesso.

## Gli ambiti disciplinati del Codice Etico e di Comportamento

**Condotta nella gestione aziendale:** dettaglia le norme di comportamento che dipendenti, collaboratori e consulenti continuativi di Casa di Cura Ambrosiana devono adottare, la gestione delle risorse umane promuovendo pari opportunità, le disposizioni in materia di sicurezza e ambiente a tutela del lavoratore e disciplina il sistema di sanzioni di eventuali violazioni ai principi del Codice Etico.

**Condotta nei comportamenti esterni:** regola il comportamento da tenere con persone ed enti esterni alla società, volto alla piena trasparenza e correttezza, al rispetto della legge - con particolare riferimento alle disposizioni in tema di reati contro la Pubblica Amministrazione e all'indipendenza nei confronti di ogni forma di condizionamento.

**Gestione delle risorse finanziarie e trasparenza contabile:** sancisce che la trasparenza contabile si fonda su esistenza, accuratezza e completezza dell'informazione per le registrazioni contabili ed esorta tempestività e adeguatezza documentale di supporto all'attività svolta.

**Comunicazione all'Organismo di Vigilanza:** segnala gli opportuni canali di comunicazione dedicati alla segnalazione di un comportamento contrario a quanto previsto del Codice stesso.

**Attuazione del Codice Etico:** sancisce la diffusione e la divulgazione del Codice Etico attraverso la distribuzione dello stesso ai componenti degli Organi Sociali, ai dipendenti e ai collaboratori, lo svolgimento di attività formative e informative e la pubblicazione nella sezione Trasparenza del sito di Casa di Cura Ambrosiana ([www.ambrosianacdc.it/copia-d-trasparenza](http://www.ambrosianacdc.it/copia-d-trasparenza))

Il D.Lgs 231/2001 prevede la nomina da parte del Consiglio di Amministrazione di un Comitato di Iniziativa e Controllo composto da membri di adeguata professionalità e qualificata competenza in materia dei campi disciplinati dal Codice Etico e di Comportamento al fine di garantirne la corretta applicazione. Il Comitato ha autonomi poteri di iniziativa e di controllo sulle attività di Casa di Cura Ambrosiana con specifiche competenze in ordine di controllo dell'effettività, dell'adeguatezza e dell'aggiornamento del Modello e all'attuazione dello stesso, prevedendo un adeguato flusso informativo.

## Composizione del Comitato di Iniziativa e Controllo (periodo di mandato 2021-2023)

Nome	Carica
Massimiliano Desalvi	Coordinatore
Alberto Vittorio Fedeli	Membro
Lorenzo Mantovani	Membro
Ubaldo Diana	Segretario

A partire dal 2003, Casa di Cura Ambrosiana si è dotata di un Sistema di Qualità ottenendo la certificazione UNI EN ISO 9001. Dal 2012, CCA aderisce al Sistema Qualità di Regione Lombardia e ha adottato il paradigma della Clinical Governance. Tale paradigma prevede che il responsabile del Sistema Gestione Qualità (SGQ) sia il Direttore Generale, il quale promuove una Politica per la Qualità volta a contribuire e migliorare l'assistenza ai pazienti, garantendo appropriatezza delle cure, equità, imparzialità, continuità, trasparenza, libertà di scelta e partecipazione; migliorare la sicurezza dei pazienti e degli operatori; e, contribuire al perseguitamento dell'efficienza organizzativa. Tutti i direttori, i responsabili, i coordinatori e i referenti di attività e processi sono considerati Referenti Qualità. Essi contribuiscono a mantenere e sviluppare il Sistema Gestione Qualità, nella fattispecie redigendo e divulgando la documentazione, diffondendo la policy aziendale, promuovendo azioni correttive, monitorando gli indicatori, partecipando agli audit e alimentando il sistema di incident reporting.

Inoltre, Casa di Cura Ambrosiana aderisce al Programma Integrato di Miglioramento dell'Organizzazione (PrIMO) di Regione Lombardia, attraverso le funzioni del Portale Regionale web e in particolare attraverso la gestione della Check List di autovalutazione semestrale.

In ottemperanza del D.Lgs. n. 33 del 14 marzo 2013 e successiva Circolare applicativa n. 2 del 19 luglio 2013, Casa di Cura Ambrosiana è tenuta all'obbligo di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni relative sia alle modalità operative di gestione dell'attività, sia di natura patrimoniale ed economica relative all'utilizzo di fondi e/o contributi pubblici. I dati pubblicati nella sezione Trasparenza del sito web sono la Carta dei Servizi, il Codice Etico e di Comportamento, il Bilancio d'esercizio, i dati contabilizzati, le Liste d'Attesa e l'Accesso Civico.

## Analisi e gestione dei rischi

Il Servizio di Prevenzione e Protezione (SPP) di Fondazione Sacra Famiglia analizza e gestisce i rischi correlati all'attività di Casa di Cura Ambrosiana. Nello specifico, sono all'attenzione del Datore di Lavoro, in collaborazione con il SPP, la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro e il rischio clinico e assistenziale durante l'erogazione dei servizi.

Nel corso del 2023, non sono stati identificati cambiamenti significativi riguardanti i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori presso Casa di Cura Ambrosiana.

Il Servizio di Prevenzione e Protezione monitora l'andamento degli infortuni all'interno delle strutture per i dipendenti di Casa di Cura Ambrosiana. Nel 2023, sono stati denunciati complessivamente 22 eventi, pari a una riduzione del 56% rispetto al numero di eventi avversi accaduti nel 2022. La significativa contrazione è spiegata dal calo degli infortuni da contagio da Covid-19, passati da 44 nel 2022 a 12 nel 2023. I restanti eventi occorsi nell'anno di riferimento hanno riguardato eventi traumatici (9) e un evento accidentale avvenuto nel tragitto casa-lavoro. Non si sono verificati eventi a rischio biologico.

## Piano di Sviluppo Strategico

Nelle sue ultime versioni, il Piano di Sviluppo Strategico di Casa di Cura Ambrosiana è stato incluso all'interno di quello di Fondazione Sacra Famiglia, Ente controllante. L'azione strategica integrata punterà a valorizzare, in modo crescente, le sinergie esistenti tra i servizi di Casa di Cura Ambrosiana e quelli di Fondazione Sacra Famiglia, al fine di garantire continuità assistenziale a coloro che si rivolgono a questi.

## 3.2 I servizi

Casa di Cura Ambrosiana è in grado di fornire un'assistenza sanitaria completa e integrata, rispondendo alle diverse esigenze di salute dei pazienti. In particolare, CCA offre attività di ricovero nell'ambito della chirurgia, della medicina, della riabilitazione specialistica e delle cure subacute, con dotazione di posti letto sia ordinari che tecnici. L'azienda dispone, inoltre, di tutte le branche specialistiche ambulatoriali, della diagnostica radiologica, cardiologica, endoscopica digestiva e allergologica, oltre che del laboratorio analisi.

Oltre ai servizi sanitari, all'interno delle strutture si celebrano funzioni religiose, è attivo un servizio di parrucchiera, un servizio di vendita di giornali e riviste, un punto di ristoro e un servizio navetta gratuito tra il complesso di Casa di Cura Ambrosiana e la metropolitana MM1 Bisceglie.



### I Servizi di Casa di Cura Ambrosiana

#### DEGENZA:

- Riabilitazione Specialistica
- Riabilitazione Generale Geriatrica
- Medicina Generale
- Cure Subacute
- Chirurgia Generale
- Oculistica
- Urologia
- Ginecologia

#### SPECIALISTICA AMBULATORIALE:

- Ambulatori Specialistici
- Diagnostica per Immagini
- Diagnostica di Laboratorio
- Macroattività Ambulatoriali Complesse (MAC)
- Bassa Intensità Chirurgica (BIC)

### Degenza

La struttura dispone di 132 posti di degenza accreditati con il Servizio Sanitario Nazionale. I posti letto sono suddivisi tra le Unità Operative di Riabilitazione Specialistica (53), Medicina (25), Chirurgia (24), e Sub-Acuti (30). La Chirurgia Generale occupa il 67% dei posti letto destinati all'Unità Operativa di Chirurgia, i restanti sono attribuiti a Chirurgia Ginecologica, Oculistica, Ortopedica e Urologia. L'Unità Operativa di Riabilitazione Specialistica comprende le aree di Riabilitazione Cardiologica, Riabilitazione Respiratoria, Riabilitazione Ortopedica e Riabilitazione Neuologica. Ai pazienti che necessitano di un periodo di stabilizzazione, dopo aver superato la fase acuta della malattia o che presentano malattie croniche in fase di riabilitazione, sono riservati 30 posti letto.

Nel corso del 2023, 2.241 sono stati gli utenti ricoverati presso il reparto di degenza di Casa di Cura

Ambrosiana, con un incremento dell'8,3% rispetto al 2022. La crescita è da ricercarsi nella maggiore disponibilità di posti letto nella struttura, passati da 119 nel 2022 a 132 nel 2023, e dalla diminuzione delle giornate medie di degenza pari a 12,7 nell'anno di riferimento (13,1 nel 2022). Complessivamente, il numero di giornate di degenza è stato pari a 28.321, in aumento di due punti percentuali rispetto all'anno precedente. L'età media degli utenti ricoverati è stata pari a 69 anni, provenienti in prevalenza da Milano (34,6%) e comuni limitrofi. Dopo il periodo di degenza, l'86,3% degli utenti ha ottenuto una dimissione ordinaria.

	2021	2022	2023
Numero ricoveri	1.959	2.069	2.241
Numero giornate di degenza	26.607	27.734	28.321
Età media	70	69	69
Posti letto	119	119	132
Giornate medie di degenza	14,0	13,1	12,7

#### Ripartizione dei posti letto e giornate medie di degenza per reparto

	Posti letto	2021	2022	2023
Chirurgia	24	1,9	1,9	1,5
- di cui Chirurgia Generale	16	2,1	2,1	2,0
- di cui Chirurgia Ginecologica	2	2,6	2,5	2,1
- di cui Chirurgia Oculistica	2	1,0	1,0	1,0
- di cui Chirurgia Ortopedica	2	-	-	1,0
- di cui Chirurgia Urologica	2	2,1	2,0	1,1
Medicina Generale	25	12,4	15,1	13,6
Riabilitazione Specialistica	53	30,4	29,7	29,2
- di cui Riabilitazione Neurologica		42,6	41,4	44,0
- di cui Riabilitazione Cardiologica		19,4	20,8	19,4
- di cui Riabilitazione Motoria		29,3	26,9	24,1
Cure subacute	30	20,3	22,8	25,7



#### Comune di provenienza (in % sul numero ricoverati)

	2021	2022	2023
Buccinasco	3,7%	3,2%	3,2%
Cesano Boscone	9,6%	8,2%	8,0%
Corsico	6,7%	6,8%	6,8%
Limbiate	0,0%	1,4%	1,2%
Milano	36,4%	32,7%	34,6%
Monza	0,0%	1,3%	1,3%
Paderno Dugnano	1,3%	1,3%	0,0%
Rozzano	1,2%	0,0%	1,6%
Sesto San Giovanni	1,2%	0,0%	0,0%
Settimo Milanese	1,5%	1,6%	1,7%
Trezzano Sul Naviglio	3,4%	2,9%	3,3%
Altri Comuni	34,9%	40,6%	38,4%

#### Modalità di dimissioni (in % sul numero ricoveri)

	2021	2022	2023
Paziente deceduto	2,4%	1,8%	1,9%
Dimissione ordinaria	84,7%	88,0%	86,3%
Dimissione presso RSA	2,0%	1,8%	1,2%
Trasferimento in altro reparto interno	4,3%	3,7%	5,3%
Trasferito presso altro ospedale	3,8%	3,2%	3,5%
Trasferito presso altro istituto	0,8%	0,1%	0,4%
Dimissione volontaria	2,0%	1,4%	1,2%

#### Specialistica ambulatoriale

I servizi di specialistica ambulatoriale offerti da Casa di Cura Ambrosiana comprendono le prestazioni ambulatoriali specialistiche, il servizio di medicina di laboratorio, i servizi diagnostici per immagini e i servizi di riabilitazione. Gli ambulatori e i servizi, oltre a servire gli ospiti di CCA, sono diventati un punto di riferimento per utenti esterni alla struttura.

Nel 2023, Casa di Cura Ambrosiana ha erogato 343.665 prestazioni, in aumento del 9% rispetto all'anno precedente.

La crescita è stata trainata dalle prestazioni ambulatoriali specialistiche e dal servizio di medicina di laboratorio cresciuti dell'11% e del 10% rispettivamente. Sono stati 84.633 gli utenti che hanno usufruito dei servizi di specialistica ambulatoriale, in aumento di 8 punti percentuali rispetto al 2022. Di questi, il 58% aveva un'età compresa tra i 18 e i 70 anni, il 37% superava i 70 anni di età mentre il 5% è stato rappresentato da giovani di anni compresi tra 0 e 18.

La provenienza delle persone che si sono affidate a Casa di Cura Ambrosiana, per sottoporsi a visite di specialistica ambulatoriale, è stata in prevalenza dal comune di Milano (27,9%) e di Cesano Boscone (16%).

### Ripartizione dei posti letto e giornate medie di degenza per reparto

	2021	2022	2023
Ambulatorio	84.758	82.998	92.147
-di cui per utenti ricoverati	1,0%	1,2%	1,3%
Laboratorio	209.012	199.251	219.160
-di cui per utenti ricoverati	35,5%	42,7%	42,3%
Diagnostica per immagini	28.763	30.882	29.508
-di cui per utenti ricoverati	10,0%	10,1%	9,7%
Bassa Intensità Chirurgica (BIC)	1.664	1.658	1.436
Macroattività Ambulatoriali Complesse (MAC)	1.026	1.386	1.414
<b>TOTALE</b>	<b>325.223</b>	<b>316.175</b>	<b>343.665</b>

### Utenti unici e ripartizione per età (in % sul numero utenti)

	2021	2022	2023
Utenti unici	81.334	78.413	84.633
Minori (0-18 anni)	6%	5%	5%
Adulti (19-70 anni)	60%	58%	58%
Anziani (> 70 anni)	35%	37%	37%

### Comune di Provenienza (in % sul numero utenti)

	2021	2022	2023
Milano	28,0%	27,4%	27,9%
Cesano Boscone	19,4%	17,8%	16,0%
Corsico	13,6%	13,0%	12,1%
Buccinasco	8,6%	8,7%	8,0%
Trezzano Sul Naviglio	6,6%	6,5%	6,0%
Settimo Milanese	3,1%	3,1%	3,2%
Gaggiano	1,9%	1,8%	1,8%
Assago	1,5%	1,6%	1,4%
Rozzano	0,7%	1,0%	1,3%
Cornaredo	0,8%	0,9%	1,0%
Cusago	1,1%	1,1%	1,0%
Bareggio	0,7%	0,9%	0,9%
Abbiategrosso	0,7%	0,0%	0,8%
Vermezzo Con Zelo	0,7%	0,7%	0,0%
Cislano	0,0%	0,7%	0,7%
Altri	13,4%	15,3%	18,3%

### Ambulatori

Casa di Cura Ambrosiana eroga 19 prestazioni ambulatoriali specialistiche accreditate con il Sistema Sanitario Nazionale, in libera professione o tramite convenzioni assicurative.

Nel corso del 2023, sono state erogate 90.967 prestazioni a 55.939 utenti, pari ad un incremento rispetto al 2022 del 10% e 15% rispettivamente. Il numero di accessi al servizio ambulatoriale di Casa di Cura Ambrosiana ha registrato un incremento del 12% rispetto all'anno precedente, attestandosi a 72.078. I pazienti si sono rivolti in prevalenza agli ambulatori di cardiologia (17,4%), oculistica (12,5%) e chirurgia generale in day hospital (11,1%).

	2021	2022	2023
Numero utenti	47.549	48.504	55.939
Numero accessi	64.934	64.596	72.078
Numero prestazioni	83.902	82.015	90.967
Prestazioni medie per utenti	1,8	1,7	1,6

### Ripartizione degli utenti per servizio ambulatoriale (in % sul numero utenti)

	2021	2022	2023
Altre	1,8%	1,2%	1,6%
Allergologia	4,9%	4,8%	4,7%
Chirurgia Vascolare - Angiologia	0,5%	0,4%	0,4%
Cardiologia	15,6%	17,8%	17,4%
Chirurgia Generale	11,3%	11,3%	11,1%
Endocrinologia/Diabetologia	9,8%	10,2%	10,3%
Geriatria	0,2%	0,2%	0,2%
Medicina Interna	1,0%	1,1%	0,8%
Neurologia	2,3%	2,2%	2,6%
Oculistica	13,8%	12,4%	12,5%
Ortopedia e Traumatologia	4,7%	4,7%	4,7%
Ginecologia-Ostetricia	2,4%	2,1%	2,0%
Otorinolaringoiatria	6,7%	6,4%	6,4%
Urologia	5,1%	5,5%	5,5%
Nefrologia	0,5%	0,6%	0,6%
Dermatologia	7,2%	6,5%	6,1%
Medicina Fisica e Riabilitativa	2,7%	2,8%	3,1%
Gastroenterologia	9,4%	9,0%	8,6%
Pneumologia	0,2%	0,7%	1,3%

## Laboratorio analisi

Il laboratorio analisi di Casa di Cura Ambrosiana effettua esami di base e di tipo specialistico nell'ambito di Biochimica Clinica e Tossicologia, Ematologia ed Emocoagulazione, Microbiologia e virologia, Immunoematologia. Nel 2023, 9.287 utenti hanno usufruito del Punto Prelievi per effettuare esami del sangue, delle urine e di altri campioni biologici. Questi hanno effettuato nel corso dell'anno 15.286 accessi al laboratorio analisi. A fronte di una contrazione del 2% del numero degli utenti e del 3% del numero di accessi rispetto al 2022, il numero delle prestazioni è cresciuto del 10,7%, attestandosi a 126.424 prelievi effettuati e registrando un incremento del numero di prestazioni medie per utente. Quasi il 90% degli utenti che hanno usufruito del Punto Prelievi sono state persone esterne a Fondazione Sacra Famiglia (79,9% del totale) oppure che si sono rivolte al servizio a seguito dell'indicazione della Medicina del lavoro (9,4%); la restante parte, pari al 10,7 % è stata rappresentata da utenti ospiti presso altri servizi della Fondazione.

	2021	2022	2023
Numero utenti	14.369	9.475	9.287
Numero accessi	23.521	15.792	15.286
Numero prestazioni	134.717	114.220	126.424
Prestazioni medie per utente	9,4	12,1	13,6

### Provenienza degli utenti (in % sul numero utenti)

	2021	2022	2023
Utenti esterni	85,4%	82,3%	79,9%
Ospiti Fondazione Sacra Famiglia	8,2%	11,1%	10,7%
Medicina del lavoro	6,4%	6,6%	9,4%



## Diagnostica per immagini

I servizi diagnostici per immagini sono stati pari a 26.655, in contrazione di 4 punti percentuali rispetto alle prestazioni erogate nel 2022. Una contrazione di pari entità si è registrata in riferimento al numero di utenti che hanno usufruito dei servizi, passando da 18.822 nel 2022 a 17.993 nel 2023. In linea con la distribuzione degli anni precedenti, il 45,8% degli utenti si affida ai servizi diagnostici di Casa di Cura Ambrosiana per sottoporsi a una radiologia, il 25,8% ha effettuato un'ecografia. La restante parte si è sottoposta a una mammografia (17,1%) o a una tomografia computerizzata (11,2%).

	2021	2022	2023
Numero utenti	17.795	18.822	17.993
Numero accessi	20.167	20.904	19.613
Numero prestazioni	25.891	27.770	26.655
Prestazioni medie per utenti	1,5	1,5	1,5

### Ripartizione degli utenti per specialità diagnostica (in % sul numero utenti)

	2021	2022	2023
Ecografia	30,6%	31,2%	25,8%
Mammografia	14,9%	16,8%	17,1%
Radiologia	44,9%	42,5%	45,8%
Tomografia computerizzata (T.A.C.)	9,6%	9,5%	11,2%

## Macroattività ambulatoriali complesse (MAC)

Casa di Cura Ambrosiana eroga, inoltre, le Macroattività Ambulatoriali Complesse. Si tratta di una modalità innovativa di presa in carico di pazienti affetti da disabilità complesse che può essere effettuata in regime ambulatoriale. Il servizio MAC è organizzato con accessi giornalieri programmati a frequenza variabile, a seconda dell'intensità di cura richiesta. Nell'anno di riferimento, il numero di utenti riferibili al servizio ha registrato una contrazione del 18%, passando da 297 nel 2022 a 241 nel 2023. A fronte della diminuzione degli utenti trattati, le prestazioni erogate sono aumentate di 2 punti percentuali, attestandosi a 1.414. La spiegazione di tale fenomeno è da ricercarsi nella variazione positiva delle prestazioni medie per utente pari a 5,9, sintomo di percorsi in regime MAC più frequenti.

	2021	2022	2023
Numero utenti	307	297	241
Numero accessi	316	311	259
Numero prestazioni	1.026	1.386	1.414
Prestazioni medie per utente	3,3	4,7	5,9

### Ripartizione degli utenti per specialità MAC (in % sul numero utenti)

	2021	2022	2023
MAC Allergologiche	97,4%	96,6%	99,6%
MAC Cardiologiche	2,6%	3,4%	0,0%
MAC Riabilitative	0,0%	0,0%	0,4%

## Bassa intensità chirurgica (BIC)

Nel 2023, 1.173 pazienti si sono affidati a Casa di Cura Ambrosiana per sottoporsi a piccoli interventi chirurgici in regime ambulatoriale. Oltre il 77% dei pazienti hanno ricevuto un intervento di chirurgia oculistica, in prevalenza un intervento di cataratta; la restante parte si è sottoposta a chirurgia urologica (7,1%), chirurgia ginecologica (5,6%), chirurgia vascolare (5,2%) e chirurgia ortopedica (4,3%). Le prestazioni erogate sono state pari a 1.436, in leggera flessione rispetto all'anno precedente.

	2021	2022	2023
Numero utenti	1.314	1.315	1.173
Numero prestazioni	1.664	1.658	1.436
Prestazioni medie per utenti	1,3	1,3	1,2

### Ripartizione degli utenti per specialità BIC (in % sul numero utenti)

	2021	2022	2023
Chirurgia ortopedica	2,1%	2,1%	4,3%
-di cui Intervento liberazione tunnel carpale	39,3%	48,1%	68,6%
-di cui Asportazione cisti tessuti molli	14,3%	18,5%	13,7%
-di cui Intervento per dito a scatto	46,4%	33,3%	17,6%
Chirurgia oculistica	79,1%	76,5%	77,7%
-di cui Blefaroplastica	0,8%	1,0%	1,8%
-di cui Ricostruzione palpebrale	0,0%	0,3%	0,2%
-di cui Intervento di pterigio	0,1%	0,0%	0,2%
-di cui Intervento di cataratta	99,1%	98,7%	97,8%
Chirurgia vascolare	5,9%	6,8%	5,2%
Chirurgia urologica	7,1%	8,7%	7,1%
Chirurgia ginecologica	5,7%	6,0%	5,6%

## Il primo intervento di cataratta su una persona con SLA Quando lavorare in rete è garanzia di eccellenza e successo

Il puntamento oculare è l'ultimo movimento che permette alle persone con SLA, nelle fasi più avanzate della malattia, di comunicare. La compromissione dell'occhio chiude infatti ogni possibilità di relazionarsi con i propri cari e con il mondo esterno. La SLA mortifica il corpo, lo rende immobile. Una condizione estrema che impone il bisogno di preservare gli occhi, unico strumento che permette di continuare a comunicare.

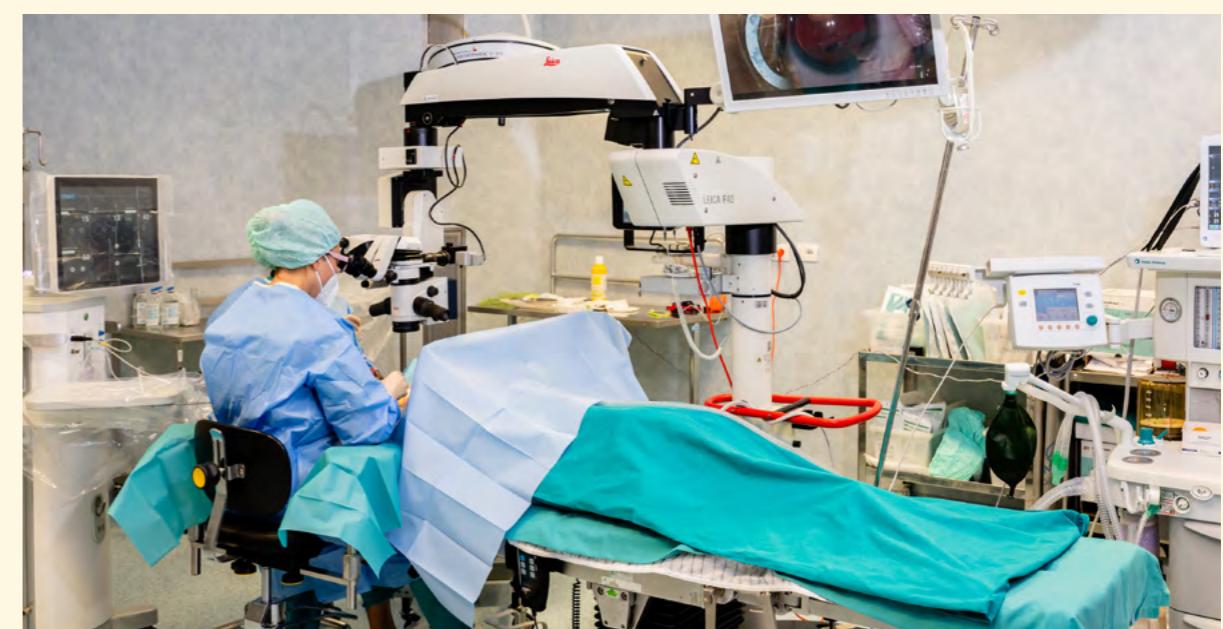
Quello di Attilio F. – che dal 2009 convive con la Sclerosi Laterale Amiotrofica – è un traguardo straordinario che cambierà la storia della capacità di cura della malattia, per garantire sempre di più una migliore qualità di vita. Un lavoro di tre équipe integrate - quella multidisciplinare esperta sulle patologie neuromuscolari dei Centri Clinici NeMO, quella dell'innovazione tecnologica avanzata di NeMO Lab e quella specialistica della Fondazione Sacra Famiglia e del suo ospedale Casa di Cura Ambrosiana - ha portato a termine con successo l'intervento di cataratta, ripristinando una visione nitida.

Se oggi, infatti, il trattamento di rimozione della cataratta rappresenta l'intervento chirurgico oculare più diffuso – circa l'87% degli interventi – quello compiuto ad Attilio è un intervento raro e di straordinaria importanza.

La presa in carico della funzione visiva di pazienti con SLA avviene dalla diagnosi per tutto il percorso di malattia: valutazioni e follow up periodici; adattamento dei protocolli e degli strumenti di valutazione oftalmica; ricerca scientifica.

“Il riuscito modello di intervento fatto ad Attilio in Casa di Cura Ambrosiana segnala la peculiarità dell'assistenza specialistica e della competenza specifica nel trattamento delle persone con diversi gradi di disabilità - sottolinea la Presidente della Casa di Cura Ambrosiana della Fondazione Sacra Famiglia, Mariapia Garavaglia, che continua - Non è in dubbio l'eccellenza di altre aziende ospedaliere ma è un fatto che la nostra struttura sa accogliere e curare in maniera adeguata le persone che presentano qualche fragilità. L'episodio segnalato dimostra che Casa di cura Ambrosiana, con l'esperienza acquisita nel tempo a servizio anche degli ospiti di Fondazione Sacra Famiglia, si propone per essere con la sua capacità organizzativa ed il suo personale quell’"Ospedale delle disabilità" di cui il SSN ha bisogno”.

L'eccezionalità dell'intervento, effettuato dalla dott.ssa Felicita Norcia dell'équipe di chirurgia oftalmica della Casa di Cura, coordinata dal dott. Mario Giò, è data proprio dalla complessità dei bisogni clinici di una persona con SLA, che ha richiesto un percorso assistito di un team multidisciplinare dei tre Centri: optometrista, oculista, neurologo, pneumologo e anestesista hanno lavorato in sinergia. All'équipe ha partecipato il figlio di Attilio, caregiver esperto capace di tradurre le necessità immediate del papà, accompagnandolo per tutta la durata dell'intervento. Un risultato importante, unico nel suo genere, celebrato con un successo da tutti noi di Fondazione Sacra Famiglia in occasione della giornata mondiale SLA Global Day.



### 3.3 Persone e competenze al servizio della cura

La crescita delle competenze e la valorizzazione del rapporto umano con i pazienti sono garantite dalla cultura sanitaria e sociosanitaria delle équipe multidisciplinari composte da medici, infermieri, fisioterapisti, tecnici di radiologia e di laboratorio, biologi e operatori di supporto impegnati quotidianamente nella cura e, laddove necessario, nel supporto di ciascun paziente e della sua famiglia. Il personale amministrativo completa l'organico di Casa di Cura Ambrosiana.

Ad ottobre 2023, è stato avviato un processo di integrazione tra Casa di Cura Ambrosiana e la sua controllante Fondazione Sacra Famiglia al fine di omogeneizzare procedure e processi nel rispetto delle specifiche esigenze delle parti.

Nel 2023, Casa di Cura Ambrosiana ha contato su una forza lavoro composta da 283 persone. Di queste, il personale dipendente è stato pari al 57% affiancata da Liberi Professionisti, per la restante parte. La distribuzione percentuale riflette la necessità di Casa di Cura Ambrosiana, legata al volume delle attività ambulatoriali, di disporre di professionalità in ambiti differenti per un tempo settimanale limitato e rendicontare a prestazione. Per tale motivo, con riferimento al personale medico, CCA privilegia il rapporto in libera professione rispetto a quello in dipendenza.

L'età media dei dipendenti è risultata di circa 49 anni con un'anzianità media di servizio di 15 anni; mentre, si attesta sui 61 anni l'età media per il personale in libera professione con un'anzianità media di servizio di poco oltre i 6 anni.

Per il personale dipendente, i contratti a tempo indeterminato rappresentano la forma contrattuale utilizzata al fine di costruire relazioni di fiducia stabili e di lungo periodo e garantire gli elevati standard qualitativi della presa in carico delle persone assistite. Il 13% dei dipendenti ha fatto ricorso a un contratto part-time. Tale tipologia contrattuale è prevista dalle politiche di welfare ed è stata adottata per favorire la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro: a livello organizzativo consente una migliore gestione dei picchi di lavoro o di concentrarla laddove necessario.

Il turnover in uscita per il personale dipendente è stato pari al 21%, percentuale che scende al 19,8% se depurato dei pensionamenti. Mentre il turnover in uscita per il personale in libera professione è stato più contenuto e pari al 4,6.

La composizione dell'organico dipendente di Casa di Cura Ambrosiana vede una presenza significativa di personale medico e infermieristico, pari al 39,2% e 21,6% rispettivamente. Gli Operatori Socio Sanitari (15,9%) e i fisioterapisti (4,9%) completano l'organico a contatto con ospiti e utenti. La restante parte del personale dipendente è composta da personale amministrativo.

#### Totale dipendenti e ripartizione per genere e tipologia contrattuale (anno 2023)

Dipendenti	162
-di cui donne	70%
-di cui uomini	30%
-di cui con contratto a tempo indeterminato	100%
-di cui con contratto a tempo determinato	0%
-di cui con contratto full-time	87%
-di cui con contratto part-time	13%
Altro personale	121
-di cui liberi professionisti	100%
<b>TOTALE FORZA LAVORO</b>	<b>283</b>

#### Età media e anzianità di servizio (anno 2023)

	Dipendenti	Altro personale
Età media	49,26	60,84
Anzianità media di servizio	15,1	6,23

#### Andamento del turnover in entrate e uscita (anno 2023)

	Dipendenti	Altro personale
Turnover uscita*	21,0%	5,6%
Turnover uscita (netto dei pensionamenti)**	19,8%	-
Turnover entrata***	12,4%	24,8%

\* n° usciti nell'anno/organico inizio anno\*100

\*\* n° usciti nell'anno al netto dei pensionamenti/organico inizio anno\*100

\*\*\* n° entrati nell'anno/organico inizio anno\*100

#### Ripartizione personale dipendente per ruolo (anno 2023)

Medici	39,2%
Infermieri	21,6%
Operatori Socio Sanitari (OSS)	15,9%
Fisioterapisti	4,9%
Servizi amministrativi	13,5%
Altro	4,9%

## 4. Gli attivatori della missione



*L'integrazione tra servizi sociosanitari e servizi sanitari è sempre più impellente.*

*Sacra Famiglia da sempre eroga servizi in filiera a tutta la popolazione, anche grazie al suo ospedale Casa di Cura Ambrosiana.*

*Proprio per questa ragione, nel Bilancio Sociale 2023 abbiamo deciso di dedicare un intero capitolo al nostro ospedale e alle risposte che già oggi dà agli ospiti e al territorio.*

*Garantire cura e salute per tutti è per la Fondazione una priorità, oltre che una missione.*

*Professionalità e valorizzazione umana della presa in carico caratterizzano ogni prestazione, dalla diagnostica ai servizi ambulatoriali, dalla chirurgia fino alla degenza post operatoria.*

## 4.1 Dipendenti e collaboratori

Il rapporto sinergico tra le competenze del personale dipendente e dei collaboratori regge l'erogazione dei servizi di Sacra Famiglia, accompagnando i bambini, gli adulti e gli anziani assistiti lungo il percorso di cura e abilitazione. Multidisciplinarietà e condivisione rappresentano i tratti distintivi del lavoro in équipe che si adatta, nella composizione delle professionalità sanitarie, riabilitative e socioassistenziali coinvolte, alle specificità di ciascuno dei servizi erogati per la soddisfazione dei bisogni di ospiti e utenti. Ogni operatore concorre e collabora, secondo le proprie specifiche funzioni professionali, per il raggiungimento e la verifica degli obiettivi che l'équipe stessa individua attraverso la stesura dei piani di assistenza individuali.

Al 31 dicembre 2023, i dipendenti di Fondazione Sacra Famiglia sono stati 1.713, in calo di quattro punti percentuali rispetto all'anno precedente. La contrazione ha riguardato maggiormente le dipendenti, passate da 1.443 unità nel 2022 a 1.382 nel 2023. La controparte maschile ha registrato una variazione più contenuta e pari a 9 unità (-3% rispetto al 2022). Ciononostante, le donne hanno continuato a rappresentare la quota maggioritaria dell'organico, pari all'80,7% del totale dei dipendenti. Nel confronto con l'anno precedente, l'età media dei dipendenti è diminuita di un anno, attestandosi intorno ai 47 anni. Si è mantenuta in linea con l'anno precedente, l'anzianità media di servizio del personale dipendente con un valore di 14 anni.

Fondazione Sacra Famiglia ha continuato a privilegiare l'instaurarsi di relazioni di lungo periodo con i propri dipendenti per garantire i più alti standard possibili nella presa in carico di utenti e ospiti. Nel 2023, i contratti a tempo indeterminato hanno riguardato l'89,6% dei dipendenti. I contratti a tempo determinato, invece, sono stati la restante parte (10,4% dell'organico). Il ricorso al contratto part time è diminuito di un punto percentuale, passando dal 21,4% nel 2022 al 20,4% nel 2023. La percentuale, che continua a rimanere consistente, è frutto delle politiche di welfare adottate dall'Ente a promozione della conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro. Al contempo, tali forme contrattuali permettono all'Ente di adattarsi alla ciclicità dei servizi, gestendo l'appropriatezza della presa in carico in funzione dei picchi di domanda. I dati vanno letti, inoltre, in relazione alle dinamiche che hanno continuato a caratterizzare il mercato del lavoro nel settore sociosanitario, con particolare riferimento alla scarsità di personale in alcune funzioni. Per questa ragione, Sacra Famiglia ha fatto ricorso, più che in passato, a forme contrattuali più flessibili come le collaborazioni a contratto e in libera professione. Nel 2023, i collaboratori a contratto sono aumentati del 13%, attestandosi a 247 unità contro le 218 del 2022.

1.365 sono stati i dipendenti a diretto contatto con ospiti e utenti, circa l'80% dell'organico. Le équipe multidisciplinari sono composte da operatori sociosanitari (OSS), ausiliari socioassistenziali (ASA), infermieri, educatori, terapisti, medici, assistenti sociali e psicologi. 215 collaboratori a contratto, in prevalenza medici, terapisti e infermieri, hanno affiancato il personale della Fondazione nelle attività a contatto con le persone fragili assistite. Completano l'organico 348 dipendenti e 32 collaboratori con mansioni amministrative, tecniche o di gestione o con funzioni di coordinamento delle attività.

La ripartizione dei dipendenti nelle diverse sedi della Fondazione è proporzionale al numero di persone assistite e ai servizi offerti: quasi la metà dei dipendenti e collaboratori hanno lavorato, anche nel 2023, presso la sede di Cesano Boscone. Nel complesso, i dipendenti operanti in Lombardia sono stati l'82,3% del totale, seguiti da quelli impiegati presso le sedi liguri (9,7%) e in Piemonte (7,9%).

In continuità con l'anno precedente e in coerenza con le dinamiche del lavoro nel settore, il turnover in uscita è stato pari al 18,5%. Al valore ha contribuito la progressiva uscita per pensionamento del personale con contratto CCNL ARIS che aveva introdotto una modifica delle regole di uscita allungando l'età pensionabile. Il numero di dipendenti con tale forma contrattuale sarà sempre più esiguo nei prossimi anni. Il turnover ha continuato a essere fortemente influenzato dalle tensioni nell'incontro tra domanda e offerta. A fronte di una ridotta disponibilità di personale medico e infermieristico, continua a crescere l'attrattività occupazionale del settore sanitario, anche grazie alla



possibilità di offrire inquadramenti contrattuali migliori di quelli previsti per il settore sociosanitario. Il numero totale di dipendenti che hanno usufruito, nel corso dell'anno, del congedo parentale è stato pari a 127 (+42,7% rispetto al 2022), di cui il 90,6% donne (115 in valore assoluto). Nell'anno di riferimento, il tasso di rientro dal congedo parentale è stato pari al 69,3%, in netta diminuzione rispetto 2022 (- 15%).

I dipendenti di nazionalità italiana sono stati l'82,2% dell'organico, inclusi coloro che hanno acquisito la cittadinanza. I dipendenti stranieri sono stati 263, provenienti da 35 nazionalità diverse, in prevalenza da Romania, Perù, India ed Ecuador. Negli anni, l'Ente ha promosso il reclutamento estero per sopperire alle carenze delle risorse disponibili nel mercato del lavoro locale, soprattutto con riferimento a medici e infermieri. L'ufficio delle Risorse Umane della Fondazione ha attivato il reclutamento di personale proveniente da paesi extra UE in ottemperanza a tutte le fasi del processo attualmente previste del legislatore, dal riconoscimento titoli presso le ambasciate, alle interlocuzioni con prefetture, direzioni territoriali del lavoro e uffici regionali preposti. L'inserimento del personale straniero prevede la frequenza di corsi di lingua italiana generale e specialistica, l'accesso a percorsi di mediazione culturale, e l'affiancamento nelle turnazioni da parte di infermieri più esperti.

Nel corso del 2023, 150 studenti-tirocinanti sono stati accolti nelle sedi della Fondazione per fare esperienza di tirocinio o per percorsi di alternanza scuola-lavoro. La convenzioni attive con università, enti di formazioni e istituti per l'alternanza scuola-lavoro sono state 31, a evidenziare la volontà dell'Ente di promuovere il trasferimento delle competenze sul campo e mantenere aperto il dialogo con le comunità di riferimento.

Le relazioni sindacali all'interno della Fondazione hanno avuto un significativo cambiamento nel corso dell'anno, portando al miglioramento del clima interno. A questo hanno contribuito la risoluzione delle controversie relative all'applicazione del Contratto Integrativo Aziendale (CIA) e gli effetti progressivi del medesimo contratto. A evidenza del miglioramento delle relazioni con gli organismi di rappresentanza, si è ridotto il numero degli incontri sindacali, passati da oltre 50 negli anni precedenti a 23 nel 2024, in tutte le sedi. Proseguirà, anche nel 2024, il dialogo con particolare riferimento al tema della turnistica, coerentemente con le necessità e i limiti organizzativi e gestionali della Fondazione nell'erogazione dei servizi.

Per il biennio 2023-2024, l'Ente ha stabilito un premio produttività per il personale dipendente in via sperimentale, legandolo non solo alla presenza in servizio, ma anche al giudizio dei beneficiari

e delle famiglie sulla qualità del servizio ricevuto, alla partecipazione agli eventi formativi e alle riunioni di équipe.

È proseguito, inoltre, l'investimento della Fondazione nella realizzazione delle iniziative di welfare aziendale. Oltre ai servizi di Sanità Integrativa contrattualizzati dal CCNL Uneba con Unisalute, la Fondazione ha messo a disposizione il portale Welfare Hub di Banca Intesa per ampliare l'offerta di benefit quali buoni spesa, buoni benzina, rimborso spese scolastiche, viaggi, proposte per il tempo libero, alle condizioni fiscali vantaggiose previste dal legislatore. Infine, l'Ente ha continuato a proporre lo sconto per servizi di odontoiatria ai dipendenti e ai loro familiari.

In termini di attenzione alla persona Fondazione favorisce la transizione a forme che garantiscono ai dipendenti maggiore flessibilità, il riconoscimento di un maggior numero di giornate di permesso per motivi familiari rispetto a quanto previsto dal contratto di riferimento, nonché integrazioni delle coperture Inps al fine di garantire l'intero stipendio per tutta la durata del periodo di maternità obbligatoria. Inoltre, tra le iniziative che hanno favorito una maggiore conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro, c'è la Banca delle Ore, dove si possono accumulare le ore in più maturate nell'anno e da cui il dipendente attinge i permessi orari (godibili anche a giornate intere). Infine, nel 2023, è proseguita una rivalutazione dello stress da lavoro correlato derivante dalla pandemia utilizzando il percorso metodologico appositamente pensato dall'Inail per il settore sociosanitario.

#### Totale dipendenti e ripartizione per genere e tipologia contrattuale

	2019	2020	2021	2022	2023
Dipendenti	1.876	1.811	1.801	1.783	1.713
-di cui donne	79,9%	79,2%	80,5%	80,9%	80,7%
-di cui uomini	20,1%	20,8%	19,5%	19,1%	19,3%
-di cui con contratto a tempo determinato	7,8%	5,8%	8,9%	10,9%	10,4%
-di cui con contratto a tempo indeterminato	92,2%	94,2%	91,1%	89,1%	89,6%
-di cui con contratto part-time	20,1%	20,5%	21,5%	21,4%	20,4%
-di cui con contratto full-time	79,9%	79,5%	78,5%	78,6%	79,6%

#### Età dei dipendenti e ripartizione per età

	2019	2020	2021	2022	2023
Età media del personale dipendente	47,74	48,13	48,31	47,97	46,98
Dipendenti di età inferiore ai 30 anni	8,4%	7,5%	7,7%	8,0%	7,8%
Dipendenti di età compresa tra 30 e 50 anni	43,9%	43,7%	42,1%	43,2%	42,9%
Dipendenti di età superiore a 50 anni	47,7%	48,9%	50,1%	48,9%	49,3%

#### Ripartizione del personale dipendente per ruolo

	2019	2020	2021	2022	2023
Ausiliari Socio-Assistenziali (ASA)	537	479	464	419	365
Infermieri	241	221	194	194	197
Operatori Socio Sanitari (OSS)	422	426	450	508	504
Educatori	184	187	185	187	163
Terapisti	95	91	91	83	77
Medici	51	50	49	48	40
Assistenti Sociali	16	14	14	12	12
Psicologi	9	11	10	10	7
Personale tecnico (operai, tecnici)	123	136	151	116	117
Direzione generale	34	16	17	32	31
Servizi amministrativi	139	151	147	145	160
Altro	25	29	29	29	40

#### Andamento del turnover in entrata e uscita

	2019	2020	2021	2022	2023
Turnover in uscita *	10,77%	15,68%	13,30%	18,90%	18,45%
Turnover in uscita (netto dei pensionamenti) **	8,85%	12,42%	10,71%	14,86%	16,29%
Turnover in entrata ***	14,07%	12,87%	12,76%	17,27%	15,00%

\* n° usciti nell'anno/organico inizio anno\*100

\*\* n° usciti nell'anno al netto dei pensionamenti/organico inizio anno\*100

\*\*\* n° entrati nell'anno/organico inizio anno\*100

#### Distribuzione dei dipendenti per tipologia di contratto

	2019	2020	2021	2022	2023
Personale Uneba	46,2%	96,8%	96,8%	96,8%	96,8%
-di cui ex-Aris		48,0%	44,7%	34,9%	32,9%
Personale Aris	50,8%				
Personale medico Aris	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,3%
Altre tipologie contrattuali	0,4%	0,5%	0,5%	0,5%	0,9%

#### Dipendenti iscritti al sindacato

	2019	2020	2021	2022	2023
Totale dipendenti	1.876	1.811	1.801	1.783	1.713
-di cui iscritti al sindacato	680	830	764	756	678
-di cui iscritti al sindacato (%)	36,2%	45,8%	42,4%	42,4%	39,6%

#### Congedi parentali

	2019	2020	2021	2022	2023
Totale dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale	145	148	207	89	127
-di cui donne	127	136	179	77	115
-di cui uomini	18	12	28	12	12
Tasso di rientro al lavoro *	90,3%	87,8%	85%	84,3%	69,3%

\* (Numero totale di dipendenti rientrati dopo il congedo/Numero totale di dipendenti che sarebbero dovuti rientrare dopo il congedo) \*100

#### Totale collaboratori e ripartizione per genere

	2019	2020	2021	2022	2023
Totale	160	193	200	218	247
-di cui donne	61,3%	62,7%	60,5%	58,7%	57,9%
-di cui uomini	38,8%	37,3%	39,5%	41,3%	42,1%

#### Ripartizione dei collaboratori a contratto per mansione

	2019	2020	2021	2022	2023
Infermieri	13	29	37	43	46
Operatori Socio Sanitari (OSS)	1	1	0	0	6
Educatori	11	12	7	8	9
Terapisti	46	48	61	67	73
Medici	47	51	43	45	49
Assistenti Sociali	0	2	2	2	5
Psicologi	20	21	24	23	27
Personale tecnico (operai, tecnici)	7	6	4	4	3
Servizi amministrativi	15	23	17	18	20
Altro	0	0	5	8	9

### Ripartizione dei dipendenti e collaboratori per provenienza geografica

	2019	2020	2021	2022	2023
Italia	91,3%	90,2%	89,2%	86,9%	85,2%
Paesi UE	2,4%	2,7%	2,7%	2,5%	2,7%
Paesi Extra-UE	6,3%	7,1%	8,1%	10,6%	12,1%

### Ripartizione dei dipendenti per regione

	2019	2020	2021	2022	2023
Lombardia	83,0%	82,8%	82,8%	83,2%	82,8%
Liguria	8,6%	8,9%	9,2%	9,0%	8,9%
Piemonte	8,4%	8,3%	8,0%	7,7%	8,2%

### Ripartizione dei dipendenti e collaboratori per sede

	2019	2020	2021	2022	2023
	2019	2020	2021	2022	2023
Cesano Boscone	50,4%	50,6%	50,1%	49,6%	49,6%
Sedi Lecchesi	12,3%	11,8%	12,1%	12,3%	10,8%
Sedi Varesine	11,3%	11,7%	11,9%	12,1%	12,4%
Sedi Liguri	9,2%	9,2%	9,7%	9,6%	9,7%
Sede di Inzago	1,7%	1,9%	1,7%	1,7%	1,8%
Sede di Settimo Milanese	7,1%	6,8%	7,0%	7,1%	7,7%
Sede di Verbania	8,1%	7,9%	7,5%	7,4%	7,9%

## 4.2 La formazione dei dipendenti e dei collaboratori

Fondazione Sacra Famiglia offre ai propri dipendenti e collaboratori percorsi di formazione continua per migliorare e aggiornare le loro competenze. È anche grazie alla definizione e all'implementazione dei piani formativi che la Fondazione raggiunge elevati standard qualitativi nei servizi offerti. Gli interventi formativi sono estesi al personale in libera professione che collabora con Sacra Famiglia, al fine di uniformare le competenze di tutte le figure professionali operanti nelle strutture. Le attività formative interne sono gestite e organizzate dal Centro Formazione Sacra Famiglia.

### Centro Formazione Sacra Famiglia

Il Centro Formazione Sacra Famiglia è una scuola di eccellenza per gli operatori del settore sociosanitario e sanitario. Con oltre 125 anni di esperienza nella cura, assistenza e accoglienza di disabili, anziani e ragazzi autistici, ogni anno forma il personale della Fondazione e non solo, attraverso percorsi personalizzati e training on the job, sia in presenza che online.

Oltre alla formazione individuale e di gruppo, il Centro offre consulenza e supporto agli Enti che investono nella crescita delle risorse umane. I corsi del Centro Formazione Sacra Famiglia, in linea con il modello di cura dell'Ente che pone al centro la persona fragile, rispondono a tutte le esigenze di crescita professionale, sia tecniche che relazionali e organizzative, integrando teoria e pratica attraverso workshop tematici e laboratori esperienziali.

Il corpo docente è composto da professionisti del settore riconosciuti a livello nazionale e da insegnanti universitari. La costante innovazione e il monitoraggio delle attività formative e consulenziali sono fondamentali nella progettazione ed erogazione dei percorsi.

Il Centro Formazione Sacra Famiglia è accreditato presso la Regione Lombardia e certificato UNI EN ISO 9001:2015. Inoltre, è sede universitaria per i corsi di laurea in infermieristica.

### Metodologia didattica. Al servizio di enti e operatori

#### • Formazione residenziale

Lezioni frontali in aula dove il docente è fisicamente presente e dove lo scambio e l'interazione diventano il valore aggiunto del percorso formativo.

#### • Formazione blended

Una parte del percorso formativo viene erogato come formazione a distanza e una parte come formazione residenziale classica. La metodologia di formazione blended consente di conciliare le specifiche esigenze formative al contesto ambientale e agli strumenti tecnologici messi a disposizione.

#### • Formazione fad asincrona

Lezioni svolte con contenuti registrati, con l'ausilio di piattaforme di web conference, in cui non è prevista un'interazione tra discenti e docenti. Tale modalità permette di sostenere il percorso di formazione quando si vuole e dove si vuole, senza essere vincolati a orari e luoghi precisi.

#### • Formazione fad sincrona

Lezioni di formazione svolte con l'ausilio di piattaforme di web conference in diretta, prevedendo l'interazione tra discenti e docenti.

Gli ambiti di approfondimento previsti dal piano sono cinque, di cui quattro interni e uno esterno. I quattro ambiti interni comprendono: la formazione direzionale, la formazione per il cambiamento organizzativo, la formazione obbligatoria per i dipendenti e l'aggiornamento tecnico, con corsi specifici per le figure professionali operanti nelle strutture della Fondazione e di approfondimento su tematiche di particolare interesse per Sacra Famiglia. L'ambito esterno è rappresentato dai convegni, che includono percorsi tematici organizzati con la partecipazione di esperti interni ed esterni. I piani formativi comprendono la formazione obbligatoria destinata ai neoassunti e gli aggiornamenti in tema di salute e sicurezza.

Nel corso del 2023, le attività di formazione interna hanno principalmente riguardato l'aggiornamento tecnico-professionale e ottemperato alla formazione obbligatoria su salute e sicurezza, con particolare riferimento alla gestione del rischio biologico e di aggressione da parte degli ospiti affetti da disturbo del comportamento, alla movimentazione manuale degli assistiti, alla gestione emergenze-incendi, al primo soccorso. Sono stati trattati, inoltre, temi relativi agli abusi e per la gestione dello stress da lavoro-correlato. Oltre alla formazione interna, il Centro Formazione Sacra Famiglia ha promosso nel corso dell'anno laboratori per la sperimentazione del modello di Digital Learning, percorsi formativi di qualifica professionale ASA, OSS, Riqualifica OSS e OSS con Formazione Complementare, e percorsi formativi innovativi come il corso sulla gestione delle emergenze all'interno delle Unità Operative. Infine, il Centro ha continuato a essere erogatore regionale per l'Educazione Continua in Medicina (ECM).

Nel 2023, le ore di formazione interna sono state 3.236, registrando un incremento del 46% rispetto all'anno precedente. Il 99% del personale dipendente e il 79% dei collaboratori a contratto ha partecipato ad almeno uno dei corsi dal Centro Formazione Sacra Famiglia. In valore assoluto, il numero complessivo di dipendenti e collaboratori che ha partecipato ad almeno una delle attività proposte ha avuto una crescita consistente, passando 1.459 nel 2022 a 1.898 nel 2023 (+ 30%).

Il Centro di Formazione ha organizzato ed erogato 49 corsi di formazione esterna – di cui 25 accreditati ECM, per 1.308 partecipanti formati. Sia il numero di corsi esterni erogati che il numero di partecipanti ha registrato una consistente crescita rispetto al 2022, pari a +188% e +379% rispettivamente. Tale incremento sottolinea come il Centro Formazione Sacra Famiglia sia divenuto un punto di riferimento anche per i professionisti del settore sociosanitario esterni alla Fondazione.

Nell'anno di riferimento è proseguita la collaborazione con l'Università degli Studi di Milano per il corso di laurea in infermieristica che prevede l'accoglienza di studenti del primo e secondo anno presso le sedi della Fondazione. Tra gli obiettivi vi è la sensibilizzazione degli studenti sul contesto sociosanitario e, in particolare, sulla disabilità, un'area di eccellenza di Fondazione Sacra Famiglia. Inoltre, la presenza del corso di laurea ha permesso all'Ente di estendere la rete di convenzioni attive, tra cui si annoverano l'Istituto Clinico Città Studi, l'ASST Santi Paolo e Carlo, e l'ASST Melegnano e Martesana.



## FORMAZIONE E RICERCA CLINICA: SACRA FAMIGLIA C'È

*Un polo formativo d'eccellenza: Casa di Cura Ambrosiana e la formazione dei futuri professionisti della salute*

Casa di Cura Ambrosiana non è solo un centro di cura all'avanguardia, ma anche un partner attivo nella formazione delle nuove generazioni di medici, infermieri e fisioterapisti. L'obiettivo è quello di trasmettere il proprio sapere e la propria esperienza agli studenti, offrendo loro un ambiente di apprendimento stimolante e completo.

Attualmente, Casa di Cura Ambrosiana vanta 11 convenzioni con 4 Atenei: Statale, Bicocca, Vita Salute-San Raffaele e Pavia. A queste si aggiunge la preziosa collaborazione con l'Università Statale di Milano per il corso di laurea in infermieristica, che ha sede presso la struttura stessa dal 2022. Gli oltre 100 studenti che ogni anno scelgono Casa di Cura Ambrosiana per il proprio tirocinio hanno la possibilità di: svolgere attività pratiche nei reparti, sotto la guida di tutor esperti; approfondire la pratica clinica in un contesto reale; acquisire familiarità con un'ampia gamma di specializzazioni mediche.

Più di 20 sono le specializzazioni mediche coinvolte. Verso Casa di Cura Ambrosiana convergono studenti di medicina, infermieristica, fisioterapia e altre professioni sanitarie, provenienti da diverse università e istituti di formazione, attratti dalla qualità della formazione erogata e dalle specializzazioni offerte. La collaborazione con le Università rappresenta un arricchimento sia per gli studenti che per Casa di Cura Ambrosiana. Da un lato, gli studenti hanno l'opportunità di apprendere da professionisti affermati e di mettere in pratica le proprie conoscenze. Dall'altro, la struttura riceve un riconoscimento del proprio valore e contribuisce al futuro della sanità.

L'impegno di Casa di Cura Ambrosiana, infatti, va oltre la semplice formazione: l'obiettivo è quello di sensibilizzare gli operatori sanitari sul mondo della disabilità e di promuovere una visione completa della salute, che include anche gli aspetti meno conosciuti come le problematiche legate alle gravi disabilità e all'invecchiamento.

### Personale formate

	2019	2020	2021	2022	2023
Personale dipendente a cui viene erogata formazione	1.284	1.753	1.399	1.298	1.704
Professionisti a cui viene erogata formazione	91	144	95	161	194
Numero di corsi erogati	248	326	382	327	586

### Formazione erogata per tipologia (numero di ore)

	2019	2020	2021	2022	2023
Formazione di Direzione	250	0	189	280	0
Aggiornamento tecnico-professionale	489	29	367	585	1.068
Cambiamento organizzativo	240	60	260	42	0
Convegni	6	10	0	0	0
Formazione salute e sicurezza (inclusa quella obbligatoria)	900	881	841	1.308	2.168
<b>TOTALE ORE DI FORMAZIONE</b>	<b>1.885</b>	<b>980</b>	<b>1.657</b>	<b>2.215</b>	<b>3.236</b>

### Corsi di formazione esterna erogata

	2019	2020	2021	2022	2023
Numero di corsi di formazione	49	6	17	17	49
- di cui riservati a esterni	42	6	17	17	46
- di cui con acquisizione di ECM	25	4	9	5	25
<b>TOTALE PARTECIPANTI</b>	<b>1.141</b>	<b>257</b>	<b>374</b>	<b>273</b>	<b>1.308</b>

## Distribuzione di dipendenti e collaboratori formati per mansione

	2019	2020	2021	2022	2023
ASA	24%	24%	26%	26%	18%
OSS	17%	23%	23%	36%	25%
Infermieri	16%	14%	14%	14%	16%
Educatori	9%	10%	13%	8%	13%
Terapisti	8%	7%	5%	3%	8%
Operai/Tecnici	6%	7%	1%	1%	4%
Medici	5%	4%	5%	2%	5%
Altro	7%	7%	13%	10%	11%

## 4.3 Salute, sicurezza e benessere dei lavoratori

Fondazione Sacra Famiglia adotta politiche di gestione delle risorse umane che pongono al centro la salute e la sicurezza di dipendenti e collaboratori. Nel 2023, è proseguita l'attività del Comitato Gestione Sicurezza a cui è affidata la gestione integrata e sistematica delle questioni afferenti alla sicurezza sul lavoro. Il Comitato organizza incontri a cadenza mensile con la Direzione generale, la Direzione personale, la Direzione tecnica, l'RSPP – Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione per la Sicurezza, e la società di consulenza che supporta la Fondazione nella gestione di tali tematiche. Nel corso dell'anno, il Comitato ha trattato diversi temi, tra i quali la revisione dei piani di emergenza, la presa in carico della valutazione dello stress lavoro correlato, la mappatura delle questioni attinenti all'uso dell'ossigeno, la possibile evoluzione del metodo MAPO, le scelte di informatizzazione di alcuni processi interni, nonché la presa in carico delle segnalazioni avanzate da parte dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS).

L'attenzione alla salute e alla sicurezza delle proprie persone si declina in formazione per la prevenzione dei rischi e monitoraggio, per l'identificazione e il controllo delle criticità. La formazione, in particolare, mira a diffondere conoscenze per prevenire, nei limiti del possibile, l'insorgere di situazioni pericolose per il personale. Il monitoraggio, invece, si occupa della valutazione e del controllo delle situazioni potenzialmente rischiose, attraverso audit interni e report. Ogni caso di infortunio viene analizzato con i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) per identificarne le cause e sviluppare azioni di miglioramento, comprese attività formative per i dipendenti. Inoltre, all'interno della Fondazione è attivo un servizio di medicina del lavoro dedicato a tutti i dipendenti.

Nel corso del 2023, il numero complessivo di infortuni è stato di 251, con un decremento del 45% rispetto all'anno precedente. Di questi, il 47% non ha comportato alcun giorno di assenza; mentre per il 53% dei casi l'infortunio ha determinato almeno un giorno di assenza. Il 92,2% degli infortuni è avvenuto sul luogo di lavoro, il restante 7,8% è accaduto in itinere – ovvero durante lo spostamento tra casa e lavoro. Gli infortuni riconducibili al contagio da Covid-19 si sono drasticamente ridotti, riportando il valore a livelli pre-pandemici. Il 39,4% del totale degli infortuni ha interessato gli Ausiliari Socio-Assistenziali (ASA) mentre il 28,8% ha riguardato gli Operatori Socio Sanitari (OSS).

Nel 2023, la Fondazione ha avviato 51 procedimenti disciplinari per casi di violazione delle norme comportamentali, in diminuzione di 3 casi rispetto al 2022. I procedimenti disciplinari si sono risolti in 3 licenziamenti e 13 archiviazioni; i restanti casi si sono conclusi con sanzioni o richiami.

Nel corso dell'anno, sono state gestite 10 cause di lavoro e 13 vertenze legali.

### Andamento infortuni

	2019	2020	2021	2022	2023
Numero di infortuni	215	443 (di cui 332 casi di Covid-19)	26% (di cui 332 casi di Covid-19)	26% (di cui 288 casi di Covid-19)	251 (di cui 50 casi di Covid-19)
Indice di frequenza*	6,57	16,18	9,2	23,35	8,68
Indice di gravità*	0,96	3,95	1,53	2,45	0,91
Tasso di assenteismo	0,63%	2,05%	1,90%	1,00%	0,81%

\* Calcolato al netto degli infortuni in itinere

## Infortuni per sede e per giorni di assenza (anno 2023)

	Numero di infortuni	di cui senza assenza	di cui con assenza fino a 14 GG	di cui con assenze superiori a 14 GG
Cesano Boscone	175	47%	33%	21%
Verbania	5	0%	100%	0%
Inzago	1	0%	100%	0%
Settimo Milanese	27	59%	22%	19%
Civo*	-	-	-	-
Lecco	1	0%	0%	100%
Regoledo di Perledo	3	33%	33%	33%
Andora	-	-	-	-
Loano	3	33%	67%	0%
Pietra Ligure	-	-	-	-
Castronno	1	100%	0%	0%
Cocquio Trevisago	35	49%	23%	29%
Varese - Casbeno	-	-	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>251</b>	<b>47%</b>	<b>32%</b>	<b>21%</b>

\*La sede di Civo ha terminato la sua operatività a febbraio 2023

## 4.4 Il volontariato in Sacra Famiglia

Nel modello di intervento di Sacra Famiglia, professionalità e competenze dei dipendenti e dei collaboratori sono arricchite dal servizio dei volontari e dalla loro attitudine all'ascolto, al sostegno e all'accompagnamento degli ospiti e delle loro famiglie. Le attività dei volontari sono guidate dal desiderio di partecipare attivamente alla missione della Fondazione, supportandola nella realizzazione delle iniziative previste nelle diverse sedi.

Il servizio di ogni volontario è descritto all'interno di un progetto specifico, costruito sulla base delle necessità degli assistiti e coordinato dal Servizio di Volontariato, attivato con l'Unità organizzativa in cui il volontario opererà. La modalità di servizio per progetto assicura l'adattamento della risposta del volontario ai bisogni degli utenti, rendendolo al contempo più partecipe e consapevole del proprio contributo.

I volontari possono essere coinvolti in progetti a supporto di un singolo utente o di gruppi di ospiti, in risposta ai loro bisogni di relazione, amicizia, affetto e rispetto. Esistono diverse modalità per avvicinarsi a Sacra Famiglia: attraverso un contatto diretto con la Fondazione o partecipando alle attività di una delle numerose associazioni non profit del territorio coinvolte nei servizi a beneficio degli ospiti.

Nel 2023, i volontari attivi sono cresciuti del 49% rispetto all'anno precedente, attestandosi a 535 persone che hanno offerto 20.900 ore del loro tempo libero (+89% rispetto al 2022). Le donne continuano a rappresentare la parte maggioritaria dei volontari attivi, pari al 59% del totale. I nuovi volontari sono stati 196 (37% del totale), in crescita del 61% rispetto al 2022. Tra questi, aumenta la presenza di giovani provenienti da associazioni e università, frutto dell'impegno dell'Ente nel promuovere il volontariato giovanile con incontri dedicati nei comuni limitrofi alle sedi della Fondazione e le collaborazioni in essere con alcune associazioni.

L'età media dei volontari è leggermente aumentata passando da 52 anni nel 2022 a 54 anni nel 2023, ed è aumentata anche l'anzianità media di servizio volontario che si attesta a 5 anni (4 anni nel 2022). Nel 95% dei casi le ore donate dai volontari sono state destinate ad attività a diretto contatto con gli ospiti; mentre per la restante parte i volontari sono stati coinvolti in attività di promozione e supporto e di integrazione dei servizi d'accoglienza degli utenti.

Nel corso dell'anno, Fondazione Sacra Famiglia ha posto maggiore attenzione alla formazione dei nuovi volontari in ingresso, attraverso l'organizzazione di incontri di orientamento e conoscenza prima di intraprendere il servizio. Tali incontri sono stati previsti anche per i gruppi di volontari. Nel complesso, le ore di formazione dedicate ai volontari sono state 615, in aumento di sette punti percentuali rispetto al 2022. Di queste, il 49% è stato dedicato alla formazione iniziale dei nuovi volontari.

### Volontari in Sacra Famiglia

	2019	2020	2021	2022	2023
Volontari attivi	1.010	896	180	358	535
- di cui donne	570	495	90	204	316
- di cui uomini	440	401	90	154	219
- di cui nuovi arrivi	172	22	52	122	196
- di cui cessazioni	120	89	52	35	50

## Ore di volontariato

	2019	2020	2021	2022	2023
Totale ore di volontariato	108.001	24.450	23.348	11.041	20.900
-di cui per attività a contatto con ospiti adulti	103.431	24.066	16.962	9.627	19.616
-di cui per attività a contatto con ospiti bambini o ragazzi	4.240	304	1.629	400	300
-di cui per attività promozionali e di supporto	330	80	4.757	1.014	984

## Il percorso per diventare volontario in Fondazione Sacra Famiglia

### 1. Colloquio iniziale di recruiting

La fase più importante per conoscere i nuovi volontari.

### 2. Formazione

Per ogni nuovo volontario, sono previste dalle 3 alle 5 giornate annue di formazione dedicata sulla base del servizio e del progetto. Durante il corso base i nuovi volontari attraversano 4 fasi specifiche: orientamento, inserimento, accompagnamento, affiancamento. Per i volontari del servizio civile, è previsto un particolare percorso di formazione che si articola in formazione generale erogata da formatori accreditati e formazione specifica su Sacra Famiglia erogata da medici e educatori sulla gestione sanitaria, educativa e sociale degli assistiti.

### 3. Definizione del programma e del profilo

A ciascun volontario viene associato un progetto in cui si stabiliscono le attività di base da svolgere con i pazienti assegnati (in linea con le caratteristiche e gli interessi del volontario). Il progetto viene firmato – oltre che dal volontario – dal responsabile d'Unità e da un referente che lo accompagnerà nel percorso.

## 4.5 Le relazioni di fornitura

I fornitori contribuiscono all'erogazione di servizi di qualità e al funzionamento dei processi di Fondazione Sacra Famiglia. La loro selezione avviene attraverso una prequalifica, che richiede ai candidati di rispondere a un questionario in cui sono raccolte informazioni societarie, economico-finanziarie, giuridiche, sulla presenza geografica, il numero di dipendenti, le referenze e il piano di sviluppo aziendale. Per essere fornitori di Sacra Famiglia, inoltre, è necessario condividere l'attenzione alla salute e alla sicurezza interna. Per questa ragione, vengono richiesti documenti e informazioni relativi principalmente a sicurezza, contratto collettivo nazionale applicato, formazione del personale, gestione della qualità, presenza di un organismo di vigilanza, certificazioni ISO, SOA e altre eventuali documentazioni in linea con le procedure di accreditamento. Se il fornitore dispone di un proprio Codice Etico, è richiesta una copia dello stesso. Gli standard di prequalifica concretizzano l'orientamento di Sacra Famiglia a instaurare relazioni commerciali con fornitori che possiedano adeguati requisiti di idoneità morale, capacità tecnico-professionale ed economico-finanziaria.

Nel corso del 2023, i fornitori coinvolti nei processi operativi e gestionali della Fondazione sono stati 568, in aumento di due punti percentuali rispetto all'anno precedente. Il 29% della spesa di fornitura è riferibile agli appalti di Fondazione per i servizi di cucina, pulizia e lavanderia; il 35% è stato destinato all'acquisto di materiale quali i dispositivi per la sicurezza individuale, le forniture di farmaci e altro materiale sanitario. Un ulteriore 11% ha riguardato le spese di manutenzione. A conferma della territorialità delle relazioni, il 65% dei fornitori presenta la propria sede legale in Lombardia. La percentuale di spesa verso fornitori locali, intesi come imprese che hanno la propria sede legale nello stesso territorio dove è presente almeno una delle sedi di Fondazione, rappresenta il 2%.

Nel corso dell'anno non sono stati rilevati casi di non conformità sugli acquisti.

### Fornitori per area geografica

	2019	2020	2021	2022	2023
Lombardia	420	389	383	366	369
Piemonte	52	53	61	51	48
Emilia-Romagna	23	29	29	26	32
Liguria	31	27	26	27	29
Veneto	23	34	28	32	29
Lazio	27	30	28	27	27
Toscana	10	13	13	18	14
Trentino	2	2	1	4	7
Marche	2	2	2	2	1
Campania	1	1	2	1	1
Sicilia	1	1	1	1	1
Umbria	0	0	0	0	1
Basilicata	0	0	0	0	1
Puglia	1	0	1	0	0
Calabria	0	0	1	0	0
Abruzzo	1	1	0	1	0
Paesi UE	0	0	0	3	8
<b>Totale</b>	<b>594</b>	<b>582</b>	<b>576</b>	<b>559</b>	<b>568</b>

### Fornitori per tipologia

	2019	2020	2021	2022	2023
Cespi	47	64	42	52	61
Materiale	262	264	235	201	201
Servizi	118	118	134	156	164
Manutenzioni	89	88	94	77	64
Prestazioni	32	15	20	16	25
Oneri diversi	30	23	26	35	25
Pubblicità	16	10	25	22	28
<b>TOTALE</b>	<b>594</b>	<b>582</b>	<b>576</b>	<b>559</b>	<b>568</b>

### Percentuale di spesa verso fornitori locali

2019	2020	2021	2022	2023
2,10%	1,90%	2,50%	2,30%	2,00%

### Fatturato fornitori per area geografica\*

	2019	2020	2021	2022	2023
Lombardia	€ 21.614.462	€ 20.937.974	€ 20.848.762	€ 21.850.132	€ 24.146.201
Toscana	€ 915.977	€ 904.846	€ 916.286	€ 1.172.901	€ 1.144.640
Trentino	€ 708.108	€ 731.644	€ 811.649	€ 1.019.629	€ 1.032.674
Veneto	€ 623.187	€ 1.195.714	€ 672.656	€ 736.147	€ 958.066
Emilia-Romagna	€ 486.753	€ 415.492	€ 395.881	€ 371.382	€ 589.386
Liguria	€ 327.021	€ 322.408	€ 293.213	€ 558.542	€ 491.389
Piemonte	€ 1.174.063	€ 1.046.659	€ 564.970	€ 543.960	€ 465.665
Lazio	€ 178.914	€ 360.736	€ 340.120	€ 204.535	€ 393.234
Marche	€ 14.960	€ 9.427	€ 6.439	€ 9.156	€ 16.681
Umbria	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 13.281
Basilicata	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 9.150
Sicilia	€ 2.154	€ 2.211	€ 3.893	€ 6.112	€ 4.347
Campania	€ 4.070	€ 1.907	€ 2.163	€ 2.400	€ 2.220
Puglia	€ 1.167	€ -	€ 2.852	€ -	€ -
Friuli-Venezia Giulia	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Calabria	€ -	€ -	€ 781	€ -	€ -
Abruzzo	€ 2.872	€ 949	€ -	€ 152	€ -
Paesi UE	€ -	€ -	€ -	€ 6.294	<b>€ 25.356</b>
<b>Totale</b>	<b>€ 26.053.708</b>	<b>€ 25.929.968</b>	<b>€ 24.859.664</b>	<b>€ 26.481.342</b>	<b>€ 29.292.290</b>

\*Si fa riferimento alla sede legale del fornitore

### Fatturato fornitori per tipologia

	2019	2020	2021	2022	2023
Cespi	€ 3.013.098	€ 2.284.844	€ 2.309.847	€ 2.612.171	€ 3.816.088
Materiale	€ 5.095.765	€ 7.139.247	€ 5.230.989	€ 5.545.002	€ 5.612.539
Servizi	€ 14.483.822	€ 13.881.443	€ 14.805.924	€ 15.687.633	€ 16.204.540
Manutenzioni	€ 2.423.574	€ 1.888.516	€ 1.748.345	€ 1.632.622	€ 2.778.094
Prestazioni	€ 291.324	€ 208.198	€ 133.589	€ 439.584	€ 320.239
Oneri diversi	€ 498.765	€ 280.342	€ 366.472	€ 373.928	€ 360.596
Pubblicità	€ 247.360	€ 247.378	€ 264.498	€ 190.401	€ 200.193
<b>TOTALE</b>	<b>€ 26.053.708</b>	<b>€ 25.929.968</b>	<b>€ 24.859.664</b>	<b>€ 26.481.342</b>	<b>€ 29.292.290</b>



## 5. Al centro di una rete di relazioni

*Sacra Famiglia opera da sempre in rete con le istituzioni pubbliche, gli enti religiosi, le organizzazioni del territorio, i donatori e i sostenitori: stakeholder fondamentali per sostenere e sviluppare le attività istituzionali che mantengono viva nel tempo la missione.*

*La vocazione originaria di Fondazione si traduce nella comunicazione e nella raccolta fondi, nelle politiche di advocacy, favorisce la partecipazione e la collaborazione.*

*Grazie a un dialogo costante con l'ecosistema in cui opera, i progetti e i servizi si rinnovano costantemente in risposta ai cambiamenti sociali, sociosanitari e sanitari in atto.*

# 5.1 La relazione con le istituzioni pubbliche. Tra riconoscimento e advocacy

L'esperienza maturata nel settore sociosanitario e le caratteristiche del modello assistenziale consentono a Fondazione Sacra Famiglia di operare in modo sinergico con le istituzioni pubbliche di riferimento. I servizi offerti negli ambiti socio-assistenziale e sanitario-riabilitativo sono infatti autorizzati dal Servizio Sanitario Nazionale ed erogati in regime di accreditamento con il Servizio Sanitario Regionale delle Regioni Lombardia, Liguria e Piemonte, in cui l'Ente è presente con le proprie strutture.

Il processo di accreditamento garantisce, agli utenti e alle famiglie, che le strutture e i servizi siano compatibili con la programmazione regionale in ambito sanitario, definendo gli standard minimi di riferimento per valutare l'appropriatezza clinica e assistenziale degli interventi e il livello di qualità del servizio. All'accreditamento fa seguito la verifica e il monitoraggio periodico dei requisiti: dagli aspetti strutturali, tecnologici e organizzativi di carattere generale, ossia validi per tutte le tipologie di attività sociosanitarie, a quelli specifici a seconda della tipologia di servizio erogato.

La relazione tra Fondazione Sacra Famiglia e le Aziende Sanitarie Locali (ASL), le Agenzie di Tutela della Salute (ATS) e le Aziende Socio-Sanitarie Territoriali (ASST) è regolata da appositi accordi contrattuali che definiscono i volumi e la tipologia di prestazioni fruibili dai cittadini, le responsabilità e gli impegni, gli obiettivi, i controlli e l'ammontare dei contributi riconosciuti a fronte dei servizi erogati nell'ambito e per conto del Sistema Sanitario Nazionale. Tali contratti sono accessibili nella sezione "Trasparenza" del portale istituzionale della Fondazione, in ragione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni secondo quanto previsto dal d.lgs 33/2013. Sono presenti, inoltre, le Carte dei Servizi di ciascun servizio accreditato, per consentire agli interessati di ottenere tutte le informazioni necessarie sulla definizione e gli obiettivi del servizio specifico erogato, il profilo degli utenti a cui ciascun servizio è indirizzato, le caratteristiche organizzative e le prestazioni erogate, lo svolgimento della giornata tipo, il dettaglio dei contributi da fondi sanitari regionali e le eventuali rette da corrispondere. Ciascuna Carta dei Servizi riporta il dettaglio dell'organizzazione degli spazi della struttura, delle competenze del personale presente e degli eventuali professionisti coinvolti nell'erogazione del servizio, nonché le procedure di presa in carico, di valutazione della soddisfazione, di monitoraggio e segnalazione. È attraverso il portale, infine, che Fondazione Sacra Famiglia rende noti i criteri di formazione, tenuta e aggiornamento delle liste d'attesa, in conformità con i criteri definiti a livello regionale e per tipologia di servizio.

Nel 2023, Fondazione Sacra Famiglia ha ricevuto 57,71 milioni di euro dalle istituzioni pubbliche. L'importo è stato riconosciuto a fronte dell'erogazione dei servizi assistenziali e sanitari in regime di accreditamento, nonché altri servizi offerti dall'Ente, come le Comunità per minori e i Centri per rifugiati. Complessivamente, i fondi erogati dalle istituzioni pubbliche (quota sanitaria) rappresentano il 64,5% dei proventi totali derivanti dalle attività istituzionali della Fondazione. Il resto dei proventi proviene dai contributi degli assistiti, che, nel caso di servizi in regime di accreditamento, coprono una parte del costo (quota sociale) come previsto dai contratti siglati con gli enti pubblici. Se l'utente non ha le capacità economiche per coprire le spese della quota sociale, generalmente è il Comune di residenza a farsi carico di tali costi. In alternativa, gli assistiti possono scegliere di accedere a determinati servizi in forma privata (solvenza), sostenendo in questo caso l'intero costo. Il valore totale delle quote sociali corrisposte per servizi in accreditamento nel 2023 è stato pari a 26,89 milioni di euro (+ 6,1% rispetto al 2022), corrispondente al 30,1% del totale dei proventi. Le prestazioni erogate in regime di solvenza sono state pari al 5,4% del totale, 4,87 milioni di euro in valore (-4,7% rispetto al 2022).

## Andamento dei proventi da accreditamento (valori in euro)

	2019	2020	2021	2022	2023
Accoglienza (servizi residenziali e semi-residenziali)	44.085.374	43.078.398	44.808.218	43.530.110	42.907.707
Sostegno (servizi domiciliari)	576.702	475.772	708.157	821.494	972.322
Cura (servizi sanitari e ospedalieri)	1.299.879	1.045.880	1.472.466	1.661.578	1.755.179
Autonomia (servizi abilitativi/riabilitativi)	11.394.536	11.207.014	11.331.348	11.593.882	12.071.519
Proventi totali da accreditamento	57.356.491	55.807.064	58.320.189	57.607.064	57.706.727

## Ripartizione in valore proventi da attività accreditate (anno 2023, valori in euro)

	Quota Sanitaria	Quota Sociale	Solvenza	Totale
Accoglienza (servizi residenziali e semi-residenziali)	42.907.707	25.453.008	2.865.498	71.226.213
Sostegno (servizi domiciliari)	972.322	38.909	-	1.011.231
Cura (servizi sanitari e ospedalieri)	1.755.179	59.517	740.647	2.555.343
Autonomia (servizi abilitativi/riabilitativi)	12.071.519	1.271.245	1.061.277	14.404.041
Altri servizi	-	67.469	204.135	271.604
<b>TOTALE</b>	<b>57.706.727</b>	<b>26.890.148</b>	<b>4.871.557</b>	<b>89.468.432</b>

## Ripartizione % dei proventi da attività accreditate (anno 2023)

	Quota Sanitaria e altri proventi da Istituzioni Pubbliche	Quota Sociale	Solvenza	Totale
Accoglienza (servizi residenziali e semi-residenziali)	60,2%	35,7%	4,0%	71.226.213
Sostegno (servizi domiciliari)	96,2%	3,8%	0,0%	1.011.231
Cura (servizi sanitari e ospedalieri)	68,7%	2,3%	29,0%	2.555.343
Autonomia (servizi abilitativi/riabilitativi)	83,8%	8,8%	7,4%	14.404.041
Altri servizi	0,0%	24,8%	75,2%	271.604
<b>TOTALE</b>	<b>64,5%</b>	<b>30,1%</b>	<b>5,4%</b>	<b>89.468.432</b>

In risposta ai rapidi cambiamenti nella domanda dei servizi alla persona, Fondazione Sacra Famiglia ha rafforzato nel tempo la sua attività di sensibilizzazione istituzionale. L'Ente promuove e partecipa al dialogo istituzionale perché il sistema sociosanitario nazionale sia il più rispondente possibile ai nuovi bisogni emergenti. L'attività di advocacy della Fondazione si sviluppa a diversi livelli, dalle dinamiche locali alla politica sanitaria e sociosanitaria italiana.

A livello nazionale, Fondazione Sacra Famiglia ha continuato a contribuire proficuamente all'approvazione di norme più adeguate ai bisogni degli anziani non autosufficienti e delle persone con disabilità. In particolare, la Fondazione ha sostenuto l'approvazione della legge delega per gli anziani 23 marzo 2023 n. 33 e ha partecipato alla stesura dei decreti attuativi della nuova disciplina degli interventi per i disabili prevista dalla legge approvata a fine 2021 (vedi capitolo 1 del presente documento). Membri del Consiglio di Amministrazione, direttori ed esponenti delle varie Business Unit della Fondazione hanno preso parte a tavoli di lavoro istituzionali e al coordinamento dell'Unione Nazionale Istituzioni e Iniziative di Assistenza Sociale (UNEBA) e del Patto per la Non Autosufficienza, mettendo in campo l'esperienza maturata negli anni al fine di migliorare il sistema complessivo dei servizi. Inoltre, è stato raggiunto, insieme a UNEBA, l'obiettivo di stabilizzare fino al 2025 le misure di beneficio fiscale per gli Enti del Terzo Settore, finalizzate all'efficientamento energetico e antisismico degli edifici sede di servizi.

A livello regionale, l'Ente ha mantenuto aperto il dialogo con gli assessorati di riferimento, con intensità e strumenti diversi, sui temi di maggior impatto e rilevanza, sia attraverso azioni finalizzate a orientare la definizione di politiche sociosanitarie e sanitarie, sia evidenziando le

criticità nell'applicazione normativa, con proposte di soluzioni alternative e linee di intervento. In Lombardia, è proseguito il confronto sul potenziamento dei servizi in materia di salute, previsti dal Decreto del Ministero della Salute n.77/2022, in attuazione degli indirizzi del PNRR Missione 6 Salute, con particolare riferimento agli interventi di natura domiciliare e al rilancio del modello della RSA Aperta. Fondazione Sacra Famiglia ha partecipato, inoltre, al confronto sulla proposta del nuovo piano sociosanitario regionale, approvato in Giunta a dicembre 2023. Infine, l'Ente ha contribuito alla discussione sulle misure volte a favorire il reperimento di personale, rivedendo la definizione dei profili richiesti.

Oltre all'ordinario rapporto con le ATS e le ASL, nel loro ruolo di programmazione, acquisto e controllo, e con le ASST per le collaborazioni operative, nel corso del 2023 sono proseguiti le rapporti con le ATS e ASST lombarde, finalizzate allo sviluppo di servizi di carattere innovativo previsti dalla Missione 6 Salute del PNRR, come sancito dalla DGR n. 6426 del 23 maggio 2022 e dal conseguente contratto istituzionale di sviluppo sottoscritto tra Stato e Regioni.

Non ci sono stati passi significativi nell'accordo di Fondazione Sacra Famiglia con il Comune di Cesano Boscone, ATS Città Metropolitana e Regione per ospitare nella sede centrale un Ospedale di comunità, razionalizzare i propri servizi e realizzare un intervento di housing sociale. La bozza dell'accordo, trasmessa da Fondazione Sacra Famiglia all'ATS competente a fine 2022, è in attesa degli orientamenti definitivi dell'amministrazione regionale.

Diversamente, nel secondo semestre del 2023, significative interlocuzioni con molte ATS della Lombardia hanno dato luogo a formali sottoscrizioni di nuovi accreditamenti o estensioni di precedenti, riguardanti il potenziamento dei servizi domiciliari.

Oltre alle relazioni con enti di rappresentanza di settore e realtà istituzionali, ogni sede territoriale di Sacra Famiglia collabora con i Comuni per identificare i bisogni e pianificare i servizi sociali a livello locale. Inoltre, la Fondazione lavora con gli enti e le istituzioni sanitarie per supportarli negli aspetti di loro competenza. Nel corso del 2023, sono quindi proseguiti le rapporti di Fondazione Sacra Famiglia sia per l'attuazione dei nuovi Piani di Zona, che per alcuni interventi relativi al PNRR - missione 5. In relazione ai Piani di Zona dei servizi sociali, Sacra Famiglia ha consolidato la sua partecipazione a tavoli di co-programmazione su aree tematiche quali minori, disabili e anziani e con riferimento alla gestione di servizi in ottica di co-gestione nell'ambito di pubbliche manifestazioni d'interesse. La co-progettazione e la co-gestione dei servizi tra enti locali e organizzazioni non-profit sono strumenti previsti dagli artt. 55-57 del Codice del Terzo Settore (D. Lgs 117/2017) e disciplinati dal D.M. del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 71/2021. Fondazione Sacra Famiglia ha scelto di applicare tali strumenti nei servizi



innovativi e territoriali al fine di uscire dai percorsi consolidati e abbracciare il dialogo circolare con gli enti locali, gli ambiti sociali e le aziende sociali pubbliche.

È inoltre proseguita l'applicazione degli strumenti di co-progettazione e co-gestione in alcuni interventi e finanziamenti promossi dai Comuni e dagli Ambiti Territoriali previsti della Missione 5 del PNRR "Inclusione e coesione sociale", a cui varie sedi di Sacra Famiglia hanno preso parte. Le aree d'intervento hanno riguardato l'assistenza domiciliare agli anziani, il sostegno a progetti di vita autonoma dei disabili, l'housing sociale, la formazione e supervisione degli operatori, e i minori.

Fondazione Sacra Famiglia è tra i membri della Fondazione Cluster Regionale Lombardo Tecnologie per gli Ambienti di Vita, promossa da Regione Lombardia. Tale collaborazione facilita il dialogo tra enti di ricerca, imprese pubbliche e private per l'applicazione di nuove tecnologie, la domotizzazione e la digitalizzazione dei servizi destinati alle persone con fragilità. Inoltre, la Fondazione ha continuato il dialogo con i referenti del dipartimento sociale di ANCI Lombardia, l'associazione che raggruppa i Comuni, in relazione agli interventi attuativi a livello regionale del PNRR e ai Piani di Zona.

Fondazione Sacra Famiglia è registrata all'Albo degli enti del Servizio Civile Universale, avendo soddisfatto i requisiti stabiliti dalle leggi in vigore e riconosciuti dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri che ha formalmente accreditato i Centri della Fondazione come sedi in cui giovani tra i 18 e i 28 anni possono dedicare un anno della loro vita a favore di un impegno solidaristico. La richiesta di accreditamento è stata presentata da Sacra Famiglia in collaborazione con Fondazione Don Gnocchi e Fondazione Lega del Filo d'Oro, dimostrando l'impegno a cooperare sui temi del volontariato in generale e del servizio civile in particolare. Migliorare la qualità della vita delle persone con disabilità e degli anziani residenti nelle strutture di Sacra Famiglia rimane l'obiettivo primario della Fondazione, anche attraverso il Servizio Civile Universale, che affianca ai servizi sanitari e riabilitativi una grande attenzione agli aspetti sociali e relazionali. I volontari del servizio civile svolgono un doppio ruolo, collaborando con il personale della Fondazione nelle attività ricreative sia all'interno che all'esterno delle strutture, e impegnandosi in campagne di sensibilizzazione sul territorio riguardanti le tematiche della disabilità e dell'anziano non autosufficiente. Nel corso del 2023, sono stati pari a 20 i volontari del servizio civile con 14.000 ore donate, in aumento rispetto al 2022 del 25% e 24% rispettivamente.

#### Servizio civile

	2019	2020	2021	2022	2023
Numero di volontari servizio civile	17	12	23	16	20
Ore di attività	-	7.700	14.061	11.280	14.000

## 5.2 Diocesi, istituzioni cattoliche, enti religiosi

Fondazione Sacra Famiglia nasce come opera di carità della Diocesi milanese alla fine dell'Ottocento (1896) dall'iniziativa del fondatore, monsignor Domenico Pogliani, parroco di Cesano Boscone dal 1883 al 1921.

Per sua stessa natura, la Fondazione è in costante relazione con le Diocesi di Milano, Novara e Albenga e con le parrocchie delle comunità ove ha le diverse sedi per l'assistenza spirituale nelle sedi stesse, dove sono inoltre presenti rappresentanti di alcuni ordini religiosi. Con le Diocesi nei territori in cui la Fondazione è presente, il confronto è continuativo sia su temi di carattere gestionale, sia per la lettura dei bisogni in evoluzione e delle connesse trasformazioni nei servizi. La Fondazione collabora da alcuni anni con la Conferenza Episcopale Italiana (CEI) per quanto riguarda il tavolo di lavoro degli Hospice cattolici e, sempre nell'ambito CEI, con il Servizio Nazionale per la Pastorale delle persone con disabilità.

I Frati Cappuccini sono presenti nella sede di Cesano Boscone dal 1981 e offrono agli ospiti e a coloro a cui è affidata l'assistenza un servizio di accompagnamento spirituale. All'animazione religiosa a opera dei frati, collaborano le suore di Maria Bambina, la Congregazione Suore di Carità (Gerosa e Capitanio), presenti in Fondazione dal 1903, nei decenni scorsi con un ruolo professionale e oggi a titolo prevalentemente di volontariato.

Le principali attività di animazione religiosa si svolgono durante le S. Messe e in occasione della preparazione e messa in scena dei recital di Natale e Pasqua in cui sono coinvolti gli ospiti. I Frati promuovono inoltre momenti di preghiera e pellegrinaggi. Rientrano in tale ambito la "catechesi nelle unità" e la "catechesi d'insieme", volte a sostenere gli ospiti e far vivere alle persone fragili e con disabilità l'esperienza della spiritualità con modalità adatte allo stato psicofisico di ciascuno, attraverso il ricorso a simboli, canti, gesti, icone, disegni e altre forme di stimolazione e partecipazione attiva al gruppo. Se con gli ospiti il servizio aiuta a trovare un senso al vivere e alla fragilità, al tempo della salute e in quello della malattia, con gli operatori la pastorale della salute promuove quei valori atti a umanizzare la medicina, a servire la vita e a illuminare con la fede il mondo della medicina e della sanità.

Nell'erogazione dei propri servizi e nelle attività di sensibilizzazione e rappresentanza, Fondazione Sacra Famiglia collabora con enti religiosi attivi sui territori di riferimento, quali la Caritas Ambrosiana, l'Istituto per il Sostentamento del Clero, la Fondazione Opera Aiuto Fraterno. Quest'ultima realtà, attraverso la solidarietà di presbiteri e fedeli, assicura l'assistenza e le cure necessarie ai preti anziani e infermi, sostenendo parte delle spese per i sacerdoti anziani accolti nelle strutture della Fondazione.

A partire dalla fine del 2021 è stata avviata una collaborazione con l'Opera diocesana Istituto San Vincenzo della Diocesi di Milano, con riferimento ai progetti di counseling per l'autismo: in particolare Sacra Famiglia ha ricevuto in comodato d'uso gratuito i locali di via Copernico dove ha iniziato a svolgere il servizio di counseling, accogliendo anche alcuni pazienti che San Vincenzo non riusciva a seguire.

Sacra Famiglia è infine parte del Comitato Proximitas, realtà senza fini di lucro che offre supporto consulenziale a enti non profit d'ispirazione cristiana, per sostenerli nello sviluppo dei modelli di gestione in ambito socioassistenziale, sociosanitario e sanitario.

## 5.3 Il legame con gli enti del territorio

Il modello di intervento territoriale di Sacra Famiglia si allarga agli enti del territorio attraverso la definizione di accordi di gestione diretta o collaborativa con strutture per l'accoglienza che condividono obiettivi e valori coerenti con la missione. Nel corso del 2023, le Business Unit dei relativi territori hanno portato avanti iniziative collaborative, dalla formazione all'advocacy, con l'obiettivo di favorire lo sviluppo della rete assistenziale, promuovendo l'autonomia e migliorando la qualità della vita dei propri ospiti e utenti.

Le sedi di Sacra Famiglia a Cesano Boscone e Verbania hanno proseguito nell'accoglienza di profughi e richiedenti asilo, in stretta collaborazione con le Prefetture e con enti pubblici e privati che forniscono servizi essenziali per favorire l'inserimento sociale degli stranieri.

Nella provincia di Lecco, la sede della Fondazione ha continuato la partecipazione al progetto "Una piazza di comunità", promosso dalla Comunità di San Nicolò di Lecco, approvato e finanziato da Fondazione Comunitaria Lecchese e da Regione Lombardia. Il progetto ha coinvolto la Fondazione Borsieri, la Scuola materna Giovanni XXIII, la Libreria Mascari 5 e l'Oratorio della Parrocchia, con l'obiettivo di promuovere l'intergenerazionalità e diffondere buone pratiche di benessere nella comunità. Inoltre, Fondazione Comunitaria Lecchese ha emesso bandi per attività di animazione culturale e musicale, ai quali la sede di Lecco di Sacra Famiglia ha partecipato con successo coinvolgendo altri enti locali. Infine, la stessa sede ha proseguito nella gestione del nuovo polo sperimentale per la disabilità "Oltre noi", in collaborazione con l'Associazione "Oltre noi", la Cooperativa "Arcobaleno" e il Comune di Valmedrera. Il progetto, approvato e finanziato da Fondazione Comunitaria Lecchese, promuove le attività in un'ottica di comunità e in sinergia con la rete per la disabilità del Distretto Sociale di Lecco.

Nel contesto della Lombardia, la sede di Cesano Boscone ha proseguito il dialogo con gli ambiti sociali dell'Abbiatese e del Corsichese, nonché con alcuni Comuni, sia per le attività ordinarie dei Piani di Zona, sia per potenziare e innovare gli interventi previsti dal PNRR nell'ambito della missione 5, focalizzata sulle aree Anziani. Nel 2023 hanno preso avvio i progetti, assegnati alla Fondazione nel 2022, di messa a disposizione di alloggi o edifici destinati a soggetti fragili con bisogni abitativi e relazionali. I progetti hanno richiesto una significativa interlocuzione con l'ente pubblico e sono stati realizzati in collaborazione con diverse realtà territoriali, quali Consorzio Farsi Prossimo, Cooperativa Il Melograno, Officina Lavoro, Lotta contro l'Emarginazione, La Cordata. Il Centro Diurno Integrato per anziani Villa Sormani ha continuato a creare legami di "buon vicinato", promuovendo iniziative di formazione, alfabetizzazione digitale, attività artistiche e abilitative, in collaborazione con enti sia pubblici che privati.

Nella sede di Inzago, in aggiunta alla consolidata e poliedrica attività di animazione artistica e alle performance della compagnia teatrale "Gli Scarrozzati", sono state sostenute iniziative per promuovere le opportunità di servizio civile presso Sacra Famiglia, in collaborazione con il Comune, l'Unità Pastorale e le reti associative e sportive locali; inoltre, sono stati strutturati i PCTO - Percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento, finalizzati a guidare gli studenti dell'ultimo triennio delle scuole superiori verso il mondo del lavoro, il proseguimento degli studi e lo sviluppo di competenze trasversali. Nell'anno di riferimento, la sede ha ospitato quattro studenti dell'Istituto di Istruzione Superiore Statale "Marisa Bellisario".

Oltre a essere coinvolte nelle attività ordinarie legate ai Piani di Zona, le sedi varesine hanno assunto un ruolo di primo piano nelle azioni della Missione 5 del PNRR riguardanti i minori e la supervisione degli operatori del servizio sociale. Inoltre, sono stati consolidati gli interventi di rete con associazioni e cooperative del territorio, spesso con il sostegno della Fondazione Comunitaria, per sostenere le questioni legate alla famiglia e all'housing sociale. Le attività artistiche, culturali e formative, in collaborazione con l'Università Insubria e Istituti scolastici superiori, sono proseguiti senza interruzioni. Infine, le sedi varesine hanno promosso un progetto di messa a disposizione di terreni per la formazione a professioni agricole in collaborazione con l'associazione DIKUNTU.

Nella sede di Verbania, è continuata l'esperienza del Camp EDU estivo in collaborazione con ANGSA, insieme all'iniziativa dei fine settimana di autonomia rivolta alle persone con disabilità, in collaborazione con il Distretto turistico locale. Inoltre, sono proseguiti le attività di formazione per insegnanti e la condivisione di progetti per i ragazzi che frequentano il centro diurno. Infine, la sede di Verbania ha continuato a ospitare tirocini per figure professionali OSS e ha avviato numerose collaborazioni con realtà sportive locali per promuovere iniziative fortemente inclusive.

Fondazione Sacra Famiglia ha continuato la sua partecipazione al Comitato Editoriale di VITA, il principale magazine italiano dedicato al mondo del non profit. Inoltre, l'Ente ha proseguito la collaborazione con l'Osservatorio sulle Residenze Sanitarie Assistenziali promosso dall'Università LIUC di Castellanza, dalla Federazione Cure Palliative e da Uneba Lombardia. Tale collaborazione è finalizzata allo sviluppo di studi scientifici ed eventi formativi in linea con la missione della Fondazione.

## L'impegno di Fondazione Sacra Famiglia nella creazione di comunità inclusive

L'**ASD GioCare** è stata fondata nel 2015 con l'obiettivo di promuovere la pratica sportiva tra gli ospiti, i dipendenti, i familiari e gli amici della Fondazione Sacra Famiglia. Lo sport all'interno della Fondazione è uno strumento educativo finalizzato al potenziamento delle capacità dei singoli partecipanti. L'attività sportiva crea occasioni di incontro tra persone con diverse esperienze di vita, favorendo un arricchimento reciproco tra individui diversamente abili e normodotati, e diventando così uno strumento di inclusione sociale.

La **Cooperativa Sociale Prospettive Nuove** è stata fondata nel 1993 con l'obiettivo primario di creare opportunità di inserimento lavorativo per gli ospiti della Fondazione. Nel corso degli anni, la Cooperativa ha ampliato il proprio campo d'azione includendo anche persone fragili del territorio circostante e sviluppando nuovi servizi in risposta ai bisogni della comunità locale.

L'inserimento lavorativo avviene attraverso la progettazione di percorsi personalizzati finalizzati all'acquisizione di competenze e abilità, come la socializzazione, l'apprendimento delle dinamiche lavorative, l'assunzione di compiti specifici, lo sviluppo di professionalità, l'autonomia e l'organizzazione del lavoro, nonché la valutazione dei risultati ottenuti.

## 5.4 Donatori e sostenitori

Il sostegno e la solidarietà di una fitta rete di individui, aziende ed enti contribuiscono all'evoluzione dei servizi di Fondazione Sacra Famiglia, consentendo la sperimentazione di modelli innovativi. Per l'Ente donatori e sostenitori rappresentano stakeholder primari per affrontare sfide sempre più complesse in un settore – quello sociosanitario – in cui le risorse sono sempre più ridotte. L'attività di raccolta fondi diviene, dunque, uno strumento a supporto e garanzia della continuità operativa e della qualità della cura.

Complessivamente, nel corso del 2023, la Fondazione ha raccolto 1,31 milioni di euro da 4.794 sostenitori fra privati, aziende, enti e fondazioni. Il significativo calo del valore delle donazioni (- 63%) rispetto all'anno precedente è da ricercarsi nella contrazione dei lasciti testamentari e dei contributi ricevuti da aziende, che si sono ridotti rispettivamente del 96% e del 55% (le donazioni da aziende hanno inciso particolarmente sulla raccolta fondi durante l'emergenza sanitaria, per ridursi poi in mancanza di un servizio dedicato di corporate fundraising). In leggera flessione, di 7 punti percentuali, sono state le contribuzioni dirette da parte di individui privati. Al contrario, sono cresciuti del 49% i contributi da enti e fondazioni legati a specifiche progettualità. Le donazioni degli individui che hanno sostenuto la Fondazione attraverso il 5 per mille rimangono in linea con l'anno precedente. Complessivamente, le donazioni da enti e fondazioni hanno rappresentato il 51,3% del totale, seguite dalle donazioni da individui (27,4%). I contribuenti con le preferenze espresse nella destinazione del 5 per mille sono stati pari al 7% del totale, mentre i lasciti testamentari hanno rappresentato l'8,2%. Completano il quadro i contributi erogati da aziende che sono stati pari al 6,1%.

Il numero dei sostenitori si è ridotto lievemente, con un calo del 3% rispetto al 2022. La variazione ha interessato tutte le tipologie di stakeholder con intensità diverse: si sono ridotti del 3% sia i donatori individui che hanno sostenuto la Fondazione con una donazione diretta sia coloro che hanno deciso di destinare a Sacra Famiglia il 5 per mille. Il numero di enti e fondazioni è calato del 17% e del 18% quello delle aziende. In numero, i lasciti testamentari si sono ridotti del 50%.

Circa la provenienza geografica, al netto dei sottoscrittori del 5 per mille e dei sostenitori per cui tale informazione non è disponibile, la Lombardia si conferma la regione da cui provengono la maggior parte dei sostenitori di Fondazione Sacra Famiglia (61%). Il 5% dei sostenitori è collocato in Piemonte; mentre il 2% proviene dalla Liguria. Il restante 32% dei sostenitori si colloca in altre regioni.

A donatori e sostenitori va il merito di aver contribuito alla realizzazione di progetti di umanizzazione degli spazi della RSD di Inzago attraverso un intervento di cromoterapia, all'acquisto di letti elettrici per le Residenze di Cesano Boscone, all'avvio della ristrutturazione degli ambienti di cura della Residenza Santa Maria Bambina per minori con disturbi del comportamento, ai laboratori - quali ArtLab presso la RSA Fondazione Borsieri, arteterapia e pet therapy presso il Centro Diurno di Verbania, di stimolazione cognitiva per gli anziani del territorio, ai progetti per l'autonomia di minori e adulti con Autismo, e all'ammodernamento delle infrastrutture informatiche e digitali delle sedi e delle filiali della Fondazione.

### Andamento del valore delle donazioni (valori in euro)

	2019	2020	2021	2022	2023
Individui	426.248	529.001	398.046	384.257	357.521
Aziende	142.091	346.382	95.073	178.974	80.138
Enti e fondazioni	245.131	767.572	246.598	448.087	669.381
5 per mille	100.317	188.115*	94.355	91.629	91.737
Eredità e lasciti testamentari	57.000	-	226.848	2.420.344	106.709
<b>TOTALE</b>	<b>970.787</b>	<b>1.831.071</b>	<b>1.060.921</b>	<b>3.523.291</b>	<b>1.305.485</b>

\* Il valore include la doppia erogazione del contributo 5 per mille nel 2020, in accordo con il Decreto Rilancio n. 34 del 19/5/2020 (art. 156). I contributi sono stati relativi alle dichiarazioni dei redditi delle annualità 2018 e 2019, rispettivamente sui redditi d'imposta 2017 e 2018

## Ripartizione % proventi da sostenitori (anno 2023)

	%
Individui	27,4%
Aziende	6,1%
Enti e fondazioni	51,3%
5 per mille	7,0%
Eredità e lasciti testamentari	8,2%

## Numeri di sostenitori

	2019	2020	2021	2022	2023
Individui	3.091	5.190	3.240	2.471	2.399
Aziende	40	47	64	36	30
Enti e fondazioni	53	66	37	28	23
5 per mille	2.754	2.759	2.434	2.400	2.339
Eredità e lasciti testamentari	0	0	4	6	3
<b>TOTALE</b>	<b>5.938</b>	<b>8.062</b>	<b>5.779</b>	<b>4.941</b>	<b>4.794</b>

Nel 2023, il valore delle donazioni di beni si è ulteriormente ridotto, attestandosi a 305 euro (21.900 euro nel 2022). Le donazioni di beni sono state particolarmente significative durante la pandemia, quando era necessario procurare beni per proteggere ospiti e personale in un periodo in cui alcuni presidi erano introvabili. Sono inoltre servite per introdurre strumenti tecnologici necessari a mantenere il contatto con i parenti. Tuttavia, con la progressiva stabilizzazione della situazione, questo tipo di donazioni è diminuito.

Gli oneri diretti sostenuti per l'attività di raccolta fondi sono stati a 113.666 euro, in aumento di oltre 5 punti percentuali rispetto all'anno precedente (pari a 107.749 euro). Aumenta di pari misura l'incidenza degli oneri di raccolta fondi sul totale dei proventi raccolti che passa da 3,06% nel 2022 a 8,71% nel 2023.

## Numeri delle donazioni in beni (in valore assoluto)

	2020	2021	2022	2023
Individui	6	5	3	2
Aziende	14	26	17	0
Enti e fondazioni	11	3	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>31</b>	<b>34</b>	<b>20</b>	<b>2</b>

## Valore delle donazioni di beni (valore in euro)

	2020	2021	2022	2023
Individui	5.375	900	3.000	305
Aziende	88.121	47.249	18.900	-
Enti e fondazioni	23.099	3.352	-	-
<b>TOTALE</b>	<b>116.594</b>	<b>51.501</b>	<b>21.900</b>	<b>305</b>

## 5.5 Comunicazione

Le attività di comunicazione rappresentano per Fondazione Sacra Famiglia un mezzo per mantenere relazioni di valore con i diversi stakeholder, nonché per sensibilizzare i cittadini sui temi legati alla fragilità e promuovere la propria missione.

Nel 2023, il cambio della governance ha promosso una riflessione sul posizionamento e sulla valorizzazione dei progetti, in linea con il nuovo piano di sviluppo strategico 2024-2028. Lo storytelling nelle politiche comunicative ha continuato a essere centrale per veicolare i messaggi sulla vita di ospiti e utenti all'interno delle sedi e delle filiali, sulla peculiarità dei servizi offerti, sulla conoscenza scientifica maturata da Fondazione negli anni, sulle expertise e la passione delle persone che lavorano per l'Ente, sugli eventi e le azioni di advocacy promosse a livello istituzionale, e altresì sui progetti innovativi realizzati per migliorare la qualità della vita di ospiti e utenti.

In particolare, nel corso del 2023, diverse iniziative promosse da Fondazione Sacra Famiglia hanno avuto un impatto comunicativo significativo richiamando l'attenzione di importanti testate giornalistiche sia a livello nazionale che locale. Le iniziative valorizzate hanno spaziato dall'applicazione della realtà virtuale per incrementare le autonomie delle persone con autismo nel progetto 5A, a progetti teatrali come "Emozioni all'Opera", al coinvolgimento di sorelle e fratelli di bambini con disabilità nel progetto "Siblings", al tema dell'alimentazione e autismo con il progetto FoodAUT, fino al progetto "ABC Digital, i giovani insegnano il web agli over 60" e il progetto "Tra colori e natura" sull'umanizzazione degli spazi dalle RSD. Le uscite totali sui diversi canali sono state 513, in crescita del 50% rispetto all'anno precedente.



Nel 2023, la risonanza digitale di Fondazione ha continuato a crescere. Nel complesso, sono state raggiunte 2,1 milioni di persone tramite la pubblicazione di 750 tra post e stories sui social network Facebook e Instagram. La copertura – indice del numero di utenti unici che hanno visualizzato il contenuto postato, su Facebook ha registrato una flessione del 13%, a fronte di un significativo aumento dell'82% della copertura su Instagram. Gli accessi al sito istituzionale di Sacra Famiglia sono rimasti stabili rispetto all'anno precedente, attestandosi a 107.545 (+1%).

Attraverso social e sito sono state sviluppate anche campagne mirate di digital marketing per servizi come l'autismo, Salute in movimento e i servizi domiciliari.

#### Evoluzione dell'esposizione mediatica sui canali tradizionali

	2019	2020	2021	2022	2023
Uscite totali	321	997	507	342	513
-di cui stampa	124	334	282	123	169
-di cui web	188	631	213	215	328
-di cui tv e radio	9	32	12	4	16

#### Esposizione sui canali social

	2019	2020	2021	2022	2023
Numero di post Facebook	n.d.	n.d.	308	326	420
Copertura Facebook	n.d.	n.d.	983.730	2.140.824	1.847.034
Numero di post Instagram	n.d.	87	196	356	330
Copertura Instagram	n.d.	n.d.	91.138	138.441	252.196
Visitatori sito istituzionale	20.437	74.013	89.026	106.489	107.545

#### L'x factor della nostra sede di Inzago che ha stregato i giornalisti di Sky

I primi contatti con la redazione tramite social per contrastare l'isolamento della pandemia. A sorpresa, tanti professionisti hanno risposto con entusiasmo. Il passaparola ha fatto il resto. E ora il legame è diventato reale, fino a sfociare in un torneo di calcio

La sede di Fondazione Sacra Famiglia a Inzago (MI) è davvero un luogo fuori dal comune. Adagiato in una pianura che sembrerebbe anonima, tra centri commerciali e campi, a ridosso di villette a schiera e giardini ben curati, accoglie persone con gravi disabilità acquisite, situazione che potrebbe portare al rischio di isolamento. Ma rischi di questo tipo non piacciono all'équipe di Sacra Famiglia, e in particolare all'instancabile educatore Paolo De Gregorio: con un passato (e un presente) da attore teatrale e speaker radiofonico (oltreché tifoso del "suo" Parma) Paolo ha il "pallino" dei contatti e non si fa certo problemi nell'invitare personaggi famosi – attori, cabarettisti, cantanti, conduttori tv – a Inzago per incontrare gli ospiti. Come dire, se Maometto non va alla montagna, noi porteremo l'intera catena delle Alpi nella sonnacchiosa pianura tra Milano e Treviglio.

#### UN SEGNALE DI RIPARTENZA

Prima della pandemia, tra il 2012 e il 2019, la struttura aveva già accolto circa 350 personalità provenienti dal mondo dello sport, dello spettacolo, della TV, della musica e dell'informazione. Questi ospiti partecipavano a un'attività chiamata "Chi viene a trovarci oggi?", durante la quale si fermavano per interviste, foto e per conoscere da vicino la realtà della Fondazione. Alcuni di loro hanno mantenuto un rapporto continuo con gli ospiti, tornando a visitare la struttura in diverse occasioni, e anche partecipando attivamente alle attività degli Scarrozzati, la compagnia di cabarettisti-ospiti che è ormai una specie di leggenda per Sacra Famiglia.

Ma anche le leggende, a volte, sono costrette a fermarsi. Con l'avvento del Covid, e la conseguente impossibilità ad accogliere visitatori in presenza, ecco l'idea: utilizzare la tecnologia per stabilire connessioni remote, ma non per questo meno calde e significative. Paolo De Gregorio, con il decisivo sostegno della Direttrice Valentina Siddi e di tutti i colleghi, ha quindi deciso di contattare i giornalisti di Sky tramite i social media, inizialmente quelli della redazione sportiva e successivamente quelli dell'informazione. Sorprendentemente, i professionisti hanno risposto subito e con entusiasmo, iniziando a tessere una tela che finora non si è interrotta. Anzi, semmai si è rafforzata con il ritorno alla normalità degli incontri in presenza.

«La conoscenza accumulata ha favorito la divulgazione all'interno della redazione, dando vita a una collaborazione fruttuosa e per molti versi inaspettata», racconta Paolo. Tanto che a oggi, qualcosa come 110 giornalisti, inviati e collaboratori di Sky hanno dedicato il loro tempo a Sacra Famiglia, alcuni anche visitando la struttura di persona.

Ma la connessione ha portato anche ad altro. Innanzitutto, a maggio 2023 si è svolto un quadrangolare di calcetto, il 1° Trofeo SKYrrozzati, che ha visto la partecipazione di due squadre di Sky, Sport e Tg24. A ottobre, poi, una delegazione di operatori, volontari e ospiti della Fondazione ha avuto l'opportunità di visitare la sede di Sky Italia a Rogoredo. La collaborazione si estende anche ad altre attività, come la partecipazione di giornalisti sportivi e dell'informazione di Sky al programma settimanale "Spritz...iamo Musica", che va in onda ogni settimana dallo studio di Radio Cernusco Stereo, a Cernusco sul Naviglio, e può essere ascoltato in streaming all'indirizzo [www.rcs939.it](http://www.rcs939.it).



# Sintesi del valore economico generato e distribuito

Fondazione Sacra Famiglia ha continuato a subire, nel corso del 2023, gli effetti di un contesto generale molto difficile. La ripresa delle attività, alla conclusione del periodo post-pandemico, è stata ostacolata dalla pressione inflazionistica degli ultimi due anni, che ha portato a un crescente peso dei costi delle utenze e delle materie prime. A fine anno, i dati Istat riportavano un'inflazione media in calo e pari al 5,7%, con tensioni più contenute sui prezzi dell'energia che, nel 2023, sono aumentati in media dell'1,2% rispetto alla crescita dal 50,9% tra il 2021 e il 2022. Al contrario, i beni alimentari hanno registrato un'accelerazione nella crescita dei prezzi al consumo, passando dall'8,8% nel 2022 al 9,8% del 2023. L'aumento dei tassi di interesse, infine, ha portato a un maggior peso degli oneri finanziari. Nel complesso, dunque, i risultati economico-finanziari di Fondazione sono stati al di sotto delle aspettative, con il permanere di una perdita di esercizio che, per il 2023, è stata pari a 9,2 milioni di euro. Il dettaglio dei risultati economico-finanziari e patrimoniali è riportato nel Bilancio d'Esercizio 2023 e nella Relazione di Missione, redatti secondo il nuovo schema di Bilancio per gli Enti del Terzo Settore definito dal DM 5 marzo 2020, in ottemperanza alle disposizioni del Codice del Terzo Settore (decreto legislativo n. 117 del 2017) e al principio contabile OIC 35 emanato nel mese di febbraio 2022.

I proventi complessivi generati nel 2023 sono stati pari a 96,3 milioni di euro, confermandosi stabili nel confronto con l'anno precedente (+0,1%). Il 96,2% dei proventi è stato stabilmente generato dalle attività istituzionali di interesse generale, ossia dai corrispettivi per l'erogazione dei servizi di assistenza sociosanitaria e riabilitativa nei diversi setting (residenziale, semi-residenziale, ambulatoriale e domiciliare). Rispetto all'anno precedente, i ricavi da attività di interesse generale sono stati in linea e pari a 92,7 milioni di euro (+0,3%). Il risultato è stato determinato in prevalenza dai proventi da contratti con Enti pubblici per un valore di 57,3 milioni di euro (+0,3% rispetto al 2022) e pari al 62% dei ricavi da attività di interesse generale. Alla tenuta dei ricavi ha contribuito l'incremento del 2,5%, per la Regione Lombardia, delle tariffe riconosciute a fronte dei servizi contrattualizzati con le ATS a partire da aprile 2022. Anche le tariffe sanitarie per il Piemonte e la Liguria hanno subito un incremento a partire da gennaio 2023, rispettivamente del 3,8% per le RSD piemontesi e del 3,5% per tutte le unità di offerta liguri. I proventi di interesse generale sono stati determinati, per il 34% del valore, anche dai ricavi per prestazioni e cessioni a terzi, in prevalenza derivanti dalla contrattualizzazione della retta sociale con gli utenti privati. Questi sono stati pari a 31,3 milioni di euro in crescita del 4,6% rispetto al 2022, per effetto della maggiore saturazione delle strutture oltre che dal lieve aumento della quota sociale di 2,5 euro al giorno applicata a partire da agosto 2022 e successivamente da gennaio 2023 per le strutture situate in Lombardia. Gli aumenti tariffari, comunque, non sono stati sufficienti a compensare l'incremento del costo dei beni di consumo, dei servizi e delle utenze e degli oneri finanziari. In aggiunta, diversamente dall'anno precedente, Fondazione Sacra Famiglia non ha potuto contare sul contributo dei lasciti testamentari che era stato pari a 2,4 milioni di euro nel 2022. Tale componente, seppure ricorrente nei vari esercizi, è per sua natura variabile nell'ammontare. Il restante 3,8% dei proventi è stato determinato dalle attività diverse (attività connesse), di raccolta fondi, finanziarie e patrimoniali e di supporto finanziario.

Merita menzione il risultato derivante dalla gestione delle attività diverse. Si tratta delle prestazioni ambulatoriali poli-specialistiche riabilitative e del counseling per autismo, dei proventi del servizio odontoiatrico e di quelli derivanti dall'erogazione delle attività formative da parte del Centro di Formazione interno a Fondazione (per le Onlus, nel periodo transitorio, le attività diverse sono riferite alle attività connesse di cui all'articolo 10 comma 5 del D. Lgs. n. 460/1997). I ricavi relativi alle attività diverse sono stati pari a 1,1 milioni di euro, in crescita del 4,4% rispetto al 2022.

Gli oneri complessivamente sostenuti da Fondazione Sacra Famiglia nel corso dell'anno sono stati pari a 105 milioni di euro, in crescita di un ulteriore 2% rispetto al 2022. La variazione era stata del 3,7% nel raffronto

con il 2021. Sul valore totale, il costo delle attività di interesse generale, ossia legato allo svolgimento dell'attività istituzionale dell'Ente, ha pesato per il 94%. Il risultato è stato determinato dal contenimento del costo delle utenze, dopo il consistente aumento del 2022. Il valore è stato pari a poco meno di 5 milioni di euro, in flessione di 1,8 milioni di euro rispetto al precedente esercizio. Il costo del personale ha continuato a rappresentare una quota rilevante del costo delle attività di interesse generale, in linea con le specificità dell'attività assistenziale, e pari al 57% del totale. La lieve flessione dell'1,7% rispetto al 2022 è stata determinata dalla cessione del ramo d'azienda della RSA di Roncaglia di Civo (SO).

In considerazione a quanto richiesto relativamente alla differenza retributiva tra lavoratori dipendenti, per finalità di verifica del rapporto uno a otto, di cui all'art. 16 del decreto legislativo n. 117/2017 e successive modificazioni e integrazioni (da calcolarsi sulla base della retribuzione annua lorda), si specifica quanto segue alla luce della nota del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali n. 2088 del 27/02/2020:

- tale rapporto, in ossequio al principio generale di irretroattività della legge, è applicabile soltanto ai rapporti di lavoro costituiti a partire dall'entrata in vigore del Codice del Terzo Settore, con esclusione pertanto della sua applicazione ai rapporti già in essere antecedentemente alla medesima data;
- la fattispecie dell'art. 16 comma 1 non si applicherà nel periodo transitorio alle ONLUS, per le quali la necessità di rispettare il citato rapporto diverrà efficace a partire dal momento dell'iscrizione al RUNTS.

La lieve flessione del costo del personale dipendente pari a circa 1 milione di euro è stata compensata da un incremento nel valore delle prestazioni di lavoro autonomo e parasubordinato (6 milioni di euro, +17,8% rispetto 2022) per il maggior ricorso alle figure sanitarie specializzate, quali medici e infermieri in libera professione, per l'erogazione delle prestazioni riabilitative e infermieristiche. Questo ha portato all'incremento del costo per servizi dello 0,9%, a cui ha concorso, inoltre, l'aumento delle spese alberghiere per effetto delle maggiori saturazioni dei posti letto. Si è rilevata, infine, una crescita delle spese di manutenzione per l'attuazione di interventi straordinari che non era stato possibile effettuare nel periodo pandemico.

L'aumento dei tassi di interesse ha portato a un incremento del peso degli oneri finanziari (interessi passivi e spese bancarie), relativi alla situazione d'indebitamento dell'esercizio 2023. Essi sono passati dal 2,7% degli oneri complessivi nel 2022 al 4,3% nel 2023. Al valore in crescita degli oneri finanziari, che è stato pari all'84% rispetto al 2022, ha contribuito anche l'incremento dell'indebitamento a breve termine in seguito alla nuova linea di apertura di credito ipotecaria da giugno 2023 e pari a 10 milioni di euro.

In coerenza con quanto rilevato dall'analisi dell'andamento della gestione, il valore economico generato dalla Fondazione si è mantenuto stabile rispetto all'esercizio precedente, e pari a 96,3 milioni di euro. La riclassificazione mostra chiaramente il minor peso dell'attività di raccolta fondi, per effetto della riduzione del valore dei lasciti testamentari.

Il valore economico distribuito è cresciuto del 2%, remunerando tutte le categorie di stakeholder funzionali all'erogazione dei servizi. In linea con la contrazione dei contributi raccolti da privati nell'ambito dell'attività di raccolta fondi, si riducono del 7% i relativi oneri. Il maggior impatto dell'indebitamento emerge nel raffronto tra i valori della remunerazione dei finanziatori, con una crescita del 63% rispetto al 2022. Il personale ha continuato a rappresentare lo stakeholder principale, con una quota pari al 61,4% del valore distribuito.

Il valore economico trattenuto rappresenta la parte del valore economico generato e mantenuto internamente per consentire accantonamenti o supportare lo sviluppo futuro. Il perdurare delle dinamiche di contesto negative, unitamente alla volontà di assolvere gli impegni presi nei confronti degli stakeholder, ha confermato un valore economico trattenuto negativo, legato al maggior peso del valore economico distribuito sul generato.

Il disavanzo dell'esercizio precedente, pari a 7.215 migliaia di euro, era stato portato in diminuzione del Fondo di Dotazione dell'Ente, come da delibera del Consiglio d'Amministrazione del 29/06/2023. Si procederà in tal modo anche per il disavanzo dell'esercizio 2023.

## Rendiconto gestionale 2023

NOTA: per il dettaglio delle voci gestionali e patrimoniali si rimanda al Bilancio d'esercizio 2023 e Relazione di Missione di Fondazione Sacra Famiglia. In ottemperanza al principio contabile OIC 35 e ai nuovi schemi di bilancio, definiti dal Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 5 Marzo 2020, si è proceduto alla riclassificazione dell'esercizio precedente al fine di rispettare il postulato di comparabilità.

	Esercizio 2023	Esercizio 2022
<b>PROVENTI E RICAVI</b>	<b>96.314.794</b>	<b>96.214.352</b>
<b>A) Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale</b>	<b>92.669.919</b>	<b>92.390.531</b>
Erogazioni liberali	327.080	2.639.397
Proventi del 5 per mille	91.737	91.629
Contributi da soggetti privati	488.010	517.923
Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	31.259.620	29.871.235
Contributi da enti pubblici	567.778	786.700
Proventi da contratti con enti pubblici	57.309.623	57.143.361
Altri ricavi, rendite e proventi	1.969.666	635.963
Rimanenze finali	656.405	704.323
<b>B) Ricavi, rendite e proventi da attività diverse</b>	<b>1.101.770</b>	<b>1.055.540</b>
Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	1.028.871	950.454
Proventi da contratti con enti pubblici	72.899	105.086
<b>C) Ricavi, rendite e proventi da attività di raccolta fondi</b>	<b>200.636</b>	<b>286.116</b>
Proventi da raccolta fondi abituali	200.636	286.116
Proventi da raccolta fondi occasionali	-	-
<b>D) Ricavi, rendite e proventi da attività finanziarie e patrimoniali</b>	<b>2.047.749</b>	<b>2.320.289</b>
Da patrimonio edilizio	1.835.877	1.952.662
Da altri beni patrimoniali	-	325.750
Altri proventi	211.872	41.977
<b>E) Proventi di supporto generale</b>	<b>294.720</b>	<b>161.776</b>
Proventi da distacco del personale	294.720	161.776

	Esercizio 2023	Esercizio 2022
<b>ONERI</b>	<b>105.024.460</b>	<b>102.961.182</b>
<b>A) Costi e oneri da attività di interesse generale</b>	<b>98.736.546</b>	<b>98.668.292</b>
Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	5.920.949	5.827.568
Servizi	31.341.483	31.054.214
Godimento di beni di terzi	1.276.478	1.284.919
Personale	56.290.018	57.236.714
Ammortamenti e svalutazioni	2.617.060	2.409.726
Accantonamenti per rischi ed oneri	135.000	32.652
Oneri diversi di gestione	521.055	56.296
Rimanenze iniziali	704.324	842.765
Accantonamenti a riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali	-	-
Utilizzo riserva vincolata decisione organi istituzionali	-69.820	-76.562
<b>B) Costi e oneri da attività diverse</b>	<b>1.330.096</b>	<b>1.227.844</b>
Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	67.460	65.973
Servizi	683.173	583.720
Godimento di beni di terzi	5.341	5.519
Personale	554.815	538.023
Ammortamenti	19.304	29.759
Oneri diversi di gestione	3	4.850
<b>C) Costi e oneri da attività di raccolta fondi</b>	<b>102.531</b>	<b>110.203</b>
Oneri per raccolte fondi abituali	102.531	110.203
Oneri per raccolte fondi occasionali	-	-
<b>D) Costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali</b>	<b>4.560.567</b>	<b>2.793.067</b>
Su rapporti bancari	1.002.418	513.929
Su prestiti	2.081.527	1.125.625
Da patrimonio edilizio	1.08w7.851	987.645
Da altri beni patrimoniali	155.268	1.065
Altri oneri	233.503	164.803
<b>E) Costi e oneri di supporto generale</b>	<b>294.720</b>	<b>161.776</b>
Personale	294.720	161.776
<b>Disavanzo di esercizio prima delle imposte</b>	<b>- 8.709.666</b>	<b>- 6.746.830</b>
<b>Imposte</b>	<b>480.359</b>	<b>467.708</b>
<b>Disavanzo dell'esercizio</b>	<b>- 9.190.025</b>	<b>- 7.214.538</b>

## Ripartizione dei proventi

	% 2023
Attività di interesse generale	96,2%
Attività diverse	1,1%
Raccolta fondi	0,2%
Attività finanziarie e patrimoniali	2,1%
Supporto generale	0,3%

## Ripartizione degli oneri

	% 2023
Attività di interesse generale	94,0%
Attività diverse	1,3%
Raccolta fondi	0,1%
Attività finanziarie e patrimoniali	4,3%
Supporto generale	0,3%

	Esercizio 2023	Esercizio 2022	Variazione 2023 - 2022
<b>VALORE ECONOMICO GENERATO</b>	<b>96.314.794</b>	<b>96.214.352</b>	<b>0%</b>
Proventi da attività di interesse generale e da attività diverse	93.352.872	90.715.045	3%
Proventi da raccolta fondi e individui (contributi, liberalità, lasciti, incluso 5 per mille)	619.453	3.017.142	-79%
Altri ricavi e proventi	294.720	161.776	82%
Proventi finanziari e patrimoniali	2.047.749	2.320.389	-12%
<b>VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO</b>	<b>102.803.275</b>	<b>101.033.315</b>	<b>2%</b>
Beni funzionali all'erogazione dei servizi	34.116.654	34.246.593	-0,4%
Beni funzionali all'attività di raccolta fondi	102.531	110.203	-7%
Personale e collaboratori	63.543.164	63.415.744	0,2%
Remunerazione ai finanziatori	4.560.567	2.793.067	63%
Pagamenti alla pubblica amministrazione	480.359	467.708	3%
<b>VALORE ECONOMICO TRATTENUTO</b>	<b>-6.488.481</b>	<b>-4.818.963</b>	<b>35%</b>
Ammortamenti e svalutazioni	2.636.364	2.439.485	8%
Accantonamenti e utilizzo fondi	65.180	-43.910	-248%
Risultato di esercizio	-9.190.025	-7.214.538	27%

NOTA: Il prospetto di determinazione e di riparto del Valore economico generato è stato predisposto riclassificando il Conto economico di Fondazione Sacra Famiglia secondo quanto previsto dalle linee guida Global Reporting Initiative – Global Standards. Il prospetto è stato predisposto distinguendo i tre livelli di valore economico: quello generato, quello distribuito e quello trattenuto dall'Ente. Il valore economico generato rappresenta la ricchezza complessiva creata dall'Ente per effetto delle attività caratteristiche e finanziarie, che viene successivamente ripartita tra i diversi stakeholder: fornitori (costi operativi), collaboratori e dipendenti (remunerazioni), finanziatori (oneri finanziari), pubblica amministrazione (imposte, tasse e contributi). Il prospetto di distribuzione del valore indica quanta parte della ricchezza prodotta è distribuita alle controparti con le quali l'Ente si rapporta piuttosto che trattenuta dall'Ente per il reintegro dei fattori produttivi (ammortamenti) e il mantenimento di un adeguato livello patrimoniale (accantonamenti), nonché per sostenere lo sviluppo futuro.

## INDICE DEI CONTENUTI Global Reporting Initiative

Dichiarazione d'uso	Fondazione Sacra Famiglia ha rendicontato le informazioni citate in questo indice dei contenuti GRI per il periodo dal 1/1/2023 al 31/12/2023 con riferimento agli Standard GRI.	
<b>GRI 1</b>	<b>Principi Fondamentali – Versione 2021</b>	
<b>GRI 2</b>	<b>Informativa Generale – Versione 2021</b>	
<b>Indicatore</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Corrispondenza</b>
<i>L'organizzazione e le sue prassi di rendicontazione</i>		
2-1	Dettagli sull'organizzazione	Parr. 1.2; 3.1
2-2	Entità giuridiche incluse nella rendicontazione	Nota metodologica Par. 1.2
2-3	Periodo di rendicontazione, frequenza e responsabilità	Nota metodologica
2-4	Revisione delle informazioni contenute nel bilancio precedente	Non vi sono revisioni da segnalare
2-5	Verifica esterna	Il bilancio sociale non è sottoposto ad attestazione esterna. È redatto con la supervisione e il coordinamento di un Ente di Ricerca Universitario. La verifica di conformità è affidata all'Organo di Controllo.
<i>Attività e organico</i>		
2-6	Attività, filiera e accordi	Parr. 1.2, 2.1, 3.1, 3.2, 5.2, 5.3
2-7	Dipendenti	Par. 3.3, 4.1
2-8	Collaboratori e altre figure professionali	Parr. 3.3, 4.1, 4.4
<i>Governance</i>		
2-9	Struttura di governance e composizione	Par. 1.3, 3.1
2-10	Nomina e selezione dei più alti organi di governance	Par. 1.3, 3.1
2-11	Presidenza del più alto organo di governance	Par. 1.3, 3.1
2-12	Ruolo del massimo organo di governo nel presidio della gestione degli impatti	Il CdA si riunisce con cadenza mensile per un costante monitoraggio dell'andamento economico, reso possibile da una reportistica economico-gestionale strutturata prodotta dal Controllo di gestione su base trimestrale e presentata direttamente in CdA. Anche su tematiche sociali, il CdA viene informato mensilmente in merito allo stato di avanzamento di iniziative e progetti.
2-13	Delega della responsabilità per la gestione degli impatti	Definiti dallo Statuto dell'Ente.
2-14	Ruolo del più alto organo di governo nel bilancio di sostenibilità (o sociale)	Il Consiglio di Amministrazione definisce gli indirizzi e approva il bilancio sociale. Esso è redatto con la supervisione tecnica di un partner scientifico sulla base dei dati forniti dalle diverse aree gestionali.
2-15	Conflitto di interessi	Per la gestione di tali aspetti si fa riferimento a quanto disciplinato dal Codice Etico e di Comportamento.

2-16	Comunicazione delle criticità	<p>Su base mensile, il CdA si riunisce per essere coinvolto nell'identificazione e nella gestione dei temi economici, ambientali e sociali e dei relativi impatti, rischi e opportunità, anche attraverso la consultazione con gli stakeholder. Le aree di rischio monitorate sono oggetto dei vari Documenti di Valutazione Rischi (DVR) nelle aree specifiche dell'attività dell'Ente. In accordo con il processo di accreditamento, l'Ente è soggetto a verifiche periodiche.</p>
2-17	Consapevolezza del più alto organo di governo	Il CdA valuta l'andamento economico ogni trimestre; gli aspetti sociali rilevanti vengono valutati a ogni seduta
2-18	Valutazione dell'operato del più alto organo di governo	Il riferimento è il Piano Strategico che viene monitorato, e quindi valutato, attraverso i dati raccolti dal Controllo di gestione e l'attività svolta dall'Ufficio Innovazione Strategica.
2-19 / 2-21	Politiche di remunerazione, procedure di determinazione e rapporto di retribuzione	<p>Il CdA verifica, di norma annualmente in sede di approvazione di budget, che le politiche retributive siano sostenibili in relazione alla dinamica dei ricavi di Fondazione e coerenti con le dinamiche nel settore. Per la definizione dei livelli retributivi, l'Ente applica il CCNL di riferimento (Uneba) e ad esso si attiene per il corretto inquadramento e la relativa retribuzione del personale, unitamente a quanto previsto dagli integrativi regionali sempre previsti dal CCNL Uneba nonché al contratto integrativo aziendale. Per i quadri, le figure apicali e le figure tecniche particolarmente esposte alle dinamiche di domanda/offerta nei diversi contesti territoriali di riferimento, la Direzione Personale &amp; Organizzazione, in dialogo con la Direzione Generale per i profili di direttore e con le direzioni coinvolte per le restanti figure, concorda dei trattamenti da proporre ai diretti interessati. Tali valori sono mediamente ben al di sotto di quanto previsto dalle rilevazioni effettuate da agenzie specializzate a livello paese per le figure di quadro e dirigenti, per livelli di responsabilità assimilabili. Con riferimento ai ruoli dirigenziali, è sostanzialmente garantito il rapporto 1:8 come previsto dal D.lgs. 4/07/2018 tra retribuzione massima e minima del personale dipendente. Si tenga conto che Fondazione Sacra Famiglia si trova a operare in settori, quale quello sanitario, in cui è espressamente prevista una deroga finalizzata all'acquisizione di specifiche competenze ai fini dello svolgimento di attività di interesse generale. I livelli retributivi applicati sono in linea rispetto a corrispondenti trattamenti in uso nelle aziende sanitarie pubbliche a parità di fatturato e servizi erogati. Gli stakeholder non sono coinvolti nella definizione delle politiche retributive che sono definite secondo il contratto collettivo nazionale di settore (contratto Uneba).</p>
<b>Strategia, politiche e prassi</b>		
2-22	Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	Lettera agli stakeholder
2-23	Codici di condotta	Par. 1.3
2-24	Integrazione delle indicazioni delle politiche di buona condotta	Par. 1.3
2-25	Processo per rimediare agli impatti negativi	I temi critici sono riportati nella relazione 231 da parte del Comitato preposto. A questo fa seguito la definizione e condivisione di azioni correttive, la cui realizzazione è monitorata progressivamente.
2-26	Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni	Par. 1.3
2-27	Conformità con leggi e regolamenti	Par. 2.7

2-17	Consapevolezza del più alto organo di governo	Il CdA valuta l'andamento economico ogni trimestre; gli aspetti sociali rilevanti vengono valutati a ogni seduta
2-18	Valutazione dell'operato del più alto organo di governo	Il riferimento è il Piano Strategico che viene monitorato, e quindi valutato, attraverso i dati raccolti dal Controllo di gestione e l'attività svolta dall'Ufficio Innovazione Strategica.
2-19 / 2-21	Politiche di remunerazione, procedure di determinazione e rapporto di retribuzione	<p>Il CdA verifica, di norma annualmente in sede di approvazione di budget, che le politiche retributive siano sostenibili in relazione alla dinamica dei ricavi di Fondazione e coerenti con le dinamiche nel settore. Per la definizione dei livelli retributivi, l'Ente applica il CCNL di riferimento (Uneba) e ad esso si attiene per il corretto inquadramento e la relativa retribuzione del personale, unitamente a quanto previsto dagli integrativi regionali sempre previsti dal CCNL Uneba nonché al contratto integrativo aziendale. Per i quadri, le figure apicali e le figure tecniche particolarmente esposte alle dinamiche di domanda/offerta nei diversi contesti territoriali di riferimento, la Direzione Personale &amp; Organizzazione, in dialogo con la Direzione Generale per i profili di direttore e con le direzioni coinvolte per le restanti figure, concorda dei trattamenti da proporre ai diretti interessati. Tali valori sono mediamente ben al di sotto di quanto previsto dalle rilevazioni effettuate da agenzie specializzate a livello paese per le figure di quadro e dirigenti, per livelli di responsabilità assimilabili. Con riferimento ai ruoli dirigenziali, è sostanzialmente garantito il rapporto 1:8 come previsto dal D.lgs. 4/07/2018 tra retribuzione massima e minima del personale dipendente. Si tenga conto che Fondazione Sacra Famiglia si trova a operare in settori, quale quello sanitario, in cui è espressamente prevista una deroga finalizzata all'acquisizione di specifiche competenze ai fini dello svolgimento di attività di interesse generale. I livelli retributivi applicati sono in linea rispetto a corrispondenti trattamenti in uso nelle aziende sanitarie pubbliche a parità di fatturato e servizi erogati. Gli stakeholder non sono coinvolti nella definizione delle politiche retributive che sono definite secondo il contratto collettivo nazionale di settore (contratto Uneba).</p>
<b>Strategia, politiche e prassi</b>		
2-22	Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	Lettera agli stakeholder
2-23	Codici di condotta	Par. 1.3
2-24	Integrazione delle indicazioni delle politiche di buona condotta	Par. 1.3
2-25	Processo per rimediare agli impatti negativi	I temi critici sono riportati nella relazione 231 da parte del Comitato preposto. A questo fa seguito la definizione e condivisione di azioni correttive, la cui realizzazione è monitorata progressivamente.
2-26	Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni	Par. 1.3
2-27	Conformità con leggi e regolamenti	Par. 2.7

2-24	Integrazione delle indicazioni delle politiche di buona condotta	Par. 1.3
2-25	Processo per rimediare agli impatti negativi	I temi critici sono riportati nella relazione 231 da parte del Comitato preposto. A questo fa seguito la definizione e condivisione di azioni correttive, la cui realizzazione è monitorata progressivamente.
2-26	Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni	Par. 1.3
2-27	Conformità con leggi e regolamenti	Par 2.6
2-28	Appartenenza ad associazioni e reti	Parr. 5.2, 5.3
<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>		
2-29	Approccio allo stakeholder engagement	Par. 1.4
2-30	Accordi di contrattazione collettiva	Par. 4.1
<b>GRI 3</b>	<b>Temi materiali – Versione 2021</b>	
3-1	Processo per la determinazione dei temi materiali	La consultazione degli stakeholder consente la revisione del piano strategico e la definizione dei progetti innovativi, come descritto al par. 1.4. Ciascuna Direzione monitora i propri stakeholder di riferimento.
<b>DIMENSIONE ECONOMICA</b>		
<b>GRI 201</b>	<b>Performance economica</b>	<b>2016</b>
201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	Sintesi del Valore Economico Generato e Distribuito (Fine Bilancio)
201-3	Piani pensionistici a benefici definiti e altri piani di pensionamento	In ottemperanza rispetto a quanto previsto dalla legge. L'Ente garantisce inoltre piani pensionistici integrativi. In seno alla Direzione Personale è costituito un ufficio volto al disbrigo di tutti gli adempimenti pensionistici del personale con inquadramento contributivo pubblico Ex-Inpdap in quanto Fondazione fino al 1997 era un ente di diritto pubblico. Tale ufficio fornisce un supporto consulenziale nelle delicate e a volte difficili decisioni del personale in relazione al proprio pensionamento.
201-4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	Par. 5.1
<b>GRI 202</b>	<b>Presenza sul mercato</b>	<b>2016</b>
202-1	Rapporto tra lo stipendio standard dei neo-assunti per genere e lo stipendio nazionale previsto dal CCNL	Non ci sono discrepanze rispetto a quanto previsto dal CCNL di riferimento.
202-2	Proporzione di senior manager assunti dalla comunità locale	La provenienza geografica del personale di gestione è locale.
<b>GRI 203</b>	<b>Impatti economici indiretti</b>	<b>2016</b>
203-1	Sviluppo di investimenti forniti prevalentemente per "pubblica utilità"	Parr. 2.2-2.5, 4.4, 5.1-5.2
<b>GRI 204</b>	<b>Politiche di approvvigionamento</b>	<b>2016</b>
204-1	Proporzione di spesa allocata a fornitori locali	Par. 4.5
<b>GRI 205</b>	<b>Anti-corruzione</b>	<b>2016</b>
205-1	Processi e attività valutati per i rischi legati alla corruzione	Tutte le aree di gestione sono soggette ad audit interno per l'identificazione di violazioni.
205-2	Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure anticorruzione	Descritti e disciplinati nel Codice Etico e di Comportamento.
205-3	Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese	Nel corso dell'anno non sono stati registrati incidenti di corruzione.
<b>GRI 206</b>	<b>Comportamento anticompetitivo</b>	<b>2016</b>
206-1	Azioni legali per comportamento anticoncorrenziale	Nel corso dell'anno non sono state registrate azioni legali riferite a tematiche di concorrenza sleale, anti-trust o a pratiche monopolistiche.
<b>GRI 207</b>	<b>Tasse</b>	<b>2019</b>
207-1	Approccio alla fiscalità	Secondo la normativa vigente
207-2	Governance fiscale, controllo e gestione del rischio	L'attività di monitoraggio sugli aspetti fiscali legati agli Enti del terzo settore è demandata ai più alti organi di governo.

2-28	Appartenenza ad associazioni e reti	Parr. 4.2, 4.3
<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>		
2-29	Approccio allo stakeholder engagement	Par. 1.4
2-30	Accordi di contrattazione collettiva	Par. 3.1
<b>GRI 3</b>	<b>Temi materiali – Versione 2021</b>	
3-1	Processo per la determinazione dei temi materiali	La consultazione degli stakeholder consente la revisione del piano strategico e la definizione dei progetti innovativi, come descritto al par. 1.4. Ciascuna Direzione monitora i propri stakeholder di riferimento.
3-2	Lista dei temi materiali	
3-3	Gestione dei temi materiali	
<b>DIMENSIONE ECONOMICA</b>		
<b>GRI 201</b>	<b>Performance economica</b>	<b>2016</b>
201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	Sintesi del Valore Economico Generato e Distribuito (Fine Bilancio)
201-3	Piani pensionistici a benefici definiti e altri piani di pensionamento	In ottemperanza rispetto a quanto previsto dalla legge. L'Ente garantisce inoltre piani pensionistici integrativi. In seno alla Direzione Personale è costituito un ufficio volto al disbrigo di tutti gli adempimenti pensionistici del personale con inquadramento contributivo pubblico Ex-Inpdap in quanto Fondazione fino al 1997 era un ente di diritto pubblico. Tale ufficio fornisce un supporto consulenziale nelle delicate e a volte difficili decisioni del personale in relazione al proprio pensionamento.
201-4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	Par. 4.1
<b>GRI 202</b>	<b>Presenza sul mercato</b>	<b>2016</b>
202-1	Rapporto tra lo stipendio standard dei neo-assunti per genere e lo stipendio nazionale previsto dal CCNL	Non ci sono discrepanze rispetto a quanto previsto dal CCNL di riferimento.
202-2	Proporzione di senior manager assunti dalla comunità locale	La provenienza geografica del personale di gestione è locale.
<b>GRI 203</b>	<b>Impatti economici indiretti</b>	<b>2016</b>
203-1	Sviluppo di investimenti forniti prevalentemente per "pubblica utilità"	Parr. 1.5, 2.7, 4.1-4.3
<b>GRI 204</b>	<b>Politiche di approvvigionamento</b>	<b>2016</b>
204-1	Proporzione di spesa allocata a fornitori locali	Par. 3.3
<b>GRI 205</b>	<b>Anti-corruzione</b>	<b>2016</b>
205-1	Processi e attività valutati per i rischi legati alla corruzione	Tutte le aree di gestione sono soggette ad audit interno per l'identificazione di violazioni.
205-2	Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure anticorruzione	Descritti e disciplinati nel Codice Etico e di Comportamento.
205-3	Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese	Nel corso dell'anno non sono stati registrati incidenti di corruzione.
<b>GRI 206</b>	<b>Comportamento anticompetitivo</b>	<b>2016</b>
206-1	Azioni legali per comportamento anticoncorrenziale	Nel corso dell'anno non sono state registrate azioni legali riferite a tematiche di concorrenza sleale, anti-trust o a pratiche monopolistiche.
<b>GRI 207</b>	<b>Tasse</b>	<b>2019</b>
207-1	Approccio alla fiscalità	Secondo la normativa vigente
207-2	Governance fiscale, controllo e gestione del rischio	L'attività di monitoraggio sugli aspetti fiscali legati agli Enti del terzo settore è demandata ai più alti organi di governo.

<b>206</b>	<b>Comportamento anticompetitivo</b>	<b>2016</b>
206-1	Azioni legali per comportamento anticoncorrenziale	Nel corso dell'anno non sono state registrate azioni legali riferite a tematiche di concorrenza sleale, anti-trust o a pratiche monopolistiche.
<b>207</b>	<b>Tasse</b>	<b>2019</b>
207-1	Approccio alla fiscalità	Secondo la normativa vigente
207-2	Governance fiscale, controllo e gestione del rischio	L'attività di monitoraggio sugli aspetti fiscali legati agli Enti del terzo settore è demandata ai più alti organi di governo.
207-3	Coinvolgimento degli stakeholder e delle preoccupazioni in materia fiscale	La Fondazione partecipa alle iniziative di sensibilizzazione delle ONLUS per mantenere le agevolazioni in materia di IRES e IMU sugli immobili utilizzati per le attività istituzionali, attraverso Uneba (organizzazione di categoria del settore sociosanitario, assistenziale, educativo con oltre 900 enti associati di radici cristiane) e il Comitato Editoriale di Vita.
207-4	Reportistica per paese	Indicatore non rilevante
<b>DIMENSIONE AMBIENTALE</b>		
<b>302</b>	<b>Energia</b>	<b>2016</b>
302-1 / 302-5	Energia consumata all'interno e all'esterno, intensità energetica, riduzione del consumo e del fabbisogno di prodotti e servizi	Tabella indicatori ambientali
<b>303</b>	<b>Acqua e scarichi idrici</b>	<b>2018</b>
303-1 / 303-5	Gestione della risorsa, prelievo, scarico e consumo	Tabella indicatori ambientali
<b>305</b>	<b>Emissioni</b>	<b>2016</b>
305-1 / 305-7	Emissioni dirette, indirette, intensità, riduzione, altre emissioni	Tabella indicatori ambientali
<b>306</b>	<b>Rifiuti</b>	<b>2020</b>
306-1 / 306-5	Generazione, gestione dei rifiuti, conferimento	Secondo la normativa vigente a livello regionale e nazionale. Valori sui rifiuti pericolosi presenti nella tabella sui dati ambientali.
<b>DIMENSIONE SOCIALE</b>		
<b>401</b>	<b>Occupazione</b>	<b>2016</b>
401-1	Nuove assunzioni e turnover	Parr. 3.3, 4.1
401-2	Benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno, ma non per i dipendenti part-time o con contratto a tempo determinato	Par. 4.3
401-3	Congedo parentale	Par. 4.1
<b>402</b>	<b>Gestione del lavoro e delle relazioni sindacali</b>	<b>2016</b>
402-1	Periodo minimo di preavviso per cambiamenti operativi	Secondo le disposizioni di legge e il CCNL di riferimento.
<b>403</b>	<b>Salute e sicurezza sul lavoro</b>	<b>2018</b>
403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	Par. 4.3
403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e analisi degli incidenti	Parr. 1.3, 2.6, 4.3
403-3	Servizi di medicina del lavoro	Fondazione Sacra Famiglia ha optato per un servizio tramite personale interno totalmente dedicato

403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	Nel corso del 2023 sono state garantite le attività del SPP come ai sensi del D.Lgs. 81/08 e più precisamente: Incontri con diversi uffici della Fondazione, con RLS, con Direttori, Responsabili e con i lavoratori. I temi trattati in tali occasioni hanno riguardato sia specifiche criticità che attività di pianificazione e programmazione dei singoli lavori di competenza dal Servizio di Prevenzione e Protezione quali, ad esempio, la redazione di Documenti di Valutazione dei Rischi, Piani di emergenza ed evacuazione con corrispondenti prove di evacuazione nelle singole unità nonché organizzazione di sopralluoghi nelle sedi di Fondazione.
403-5	Formazione del personale in materia di salute e sicurezza	Par. 4.2; Per facilitare l'attività di formazione in materia di salute e sicurezza Fondazione Sacra Famiglia ha sviluppato contenuti modulari che agevolano l'aggiornamento e l'adattamento alle esigenze di formazione.
403-6	Promozione della salute dei lavoratori	Par. 3.3, 4.3. La salute dei lavoratori è promossa per via contrattuale, per il tramite di Unisalute, sia attraverso convenzioni con il servizio odontoiatrico interno. A partire dal 2022, Casa di Cura Ambrosiana è stata inserita tra le strutture accreditate Unisalute, al fine di migliorare la prossimità dei servizi offerti ai lavoratori e facilitarne l'accesso.
403-7	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	I fornitori sono tenuti al rispetto del Codice Etico e di Comportamento e degli standard di qualità e sicurezza della Fondazione.
403-8	Copertura del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	Tasso di copertura 100%, inclusi i liberi professionisti e i collaboratori.
403-9	Infortuni sul lavoro	Par. 4.3
403-10	Malattie professionali	Par. 4.3
<b>404</b>	<b>Formazione e istruzione</b>	<b>2016</b>
404-1	Formazione erogata	Par. 4.2, 4.4
404-2	Programmi di aggiornamento delle competenze e programmi di assistenza alla transizione	Fondazione ha molto investito negli ultimi anni non tanto sulla valutazione delle performance individuali, quanto sull'accompagnamento e il supporto ai numerosi cambiamenti organizzativi che si sono succeduti. Tutto questo si è sostanziato sia in percorsi formativi specifici che in attività di coaching e supporto consulenziale rivolto ai gruppi di lavoro, ovvero alla tutela del capitale sociale di Fondazione.
404-3	Valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale	Par. 4.2
<b>405</b>	<b>Diversità e pari opportunità</b>	<b>2016</b>
405-1	Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	Parr. 1.3, 3.3, 4.1
405-2	Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	Non vi sono differenze di genere nella retribuzione
<b>406</b>	<b>Non discriminazione</b>	
406-1	Episodi di discriminazione e azioni intraprese	Nel corso dell'anno non sono stati registrati episodi di discriminazione.
<b>407 – 412</b>	<b>Tutela dei diritti e delle comunità locali</b>	<b>2016</b>

407-1 / 412-1	Politiche e gestione della libertà di associazione, lavoro minorile, lavoro forzato, gestione della sicurezza, diritti delle comunità indigene	Gli indicatori non sono rilevanti per le attività svolte dall'Ente. Fondazione Sacra Famiglia svolge attività di sensibilizzazione e informazione culturale sui diritti delle persone anziane e disabili.
<b>413</b>	<b>Comunità locali</b>	<b>2016</b>
413-1	Attività che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali, valutazioni d'impatto e programmi di sviluppo	Parr. 5.2-5.3
413-2	Attività con impatti negativi, potenziali e attuali significativi sulle comunità locali	Non sono stati rilevati, nel corso dell'anno, impatti negativi per la comunità locale.
<b>414</b>	<b>Valutazione sociale dei fornitori</b>	<b>2016</b>
414-1	Nuovi fornitori che sono stati sottoposti a valutazione attraverso l'utilizzo di criteri sociali	Par. 4.5
414-2	Impatti sociali negativi sulla catena di fornitura e azioni intraprese	Non sono stati rilevati, nel corso dell'anno, impatti negativi sulla catena di fornitura.
<b>415</b>	<b>Politica pubblica</b>	<b>2016</b>
415-1	Contributi politici	Nel corso dell'anno non sono stati elargiti contributi a partiti politici.
<b>416</b>	<b>Salute e sicurezza dei clienti</b>	<b>2016</b>
416-1	Valutazione degli impatti sulla salute e sulla sicurezza per categoria di servizio.	Par. 2.6
416-2	Episodi di non conformità riguardanti impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi	Par. 2.6
<b>417</b>	<b>Marketing ed etichettatura</b>	<b>2016</b>
417-1	Requisiti in materia di informazione ed etichettatura di prodotti e servizi	Par. 5.1
417-2	Episodi di non conformità in materia di informazione ed etichettatura di prodotti e servizi	Par 2.6
417-3	Casi di non conformità riguardanti comunicazioni di marketing	Non sono stati rilevati, nel corso dell'anno, casi di non conformità.
<b>418</b>	<b>Privacy</b>	<b>2016</b>
418-1	Denunce comprodate riguardanti le violazioni della privacy e perdita di dati	Fondazione ha attivato un percorso di maggiore consapevolezza interna sul tema della privacy. Questo sarà esteso progressivamente a tutti i membri dell'organizzazione. Non vi sono state denunce comprodate in materia di privacy e perdita di dati.

## Tabella dati ambientali

	Unità di misura	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Consumi di energia elettrica totali</b>	KWH	8.945.432	9.110.749	9.565.935	9.783.875	9.952.656
Consumi di energia da fonti rinnovabili	KWH	3.596.063	3.662.521	3.845.506	3.326.833	3.871.583
Di cui da fonti rinnovabili	%	40%	40%	40%	34%	39%
Intensità energetica	KWH/Ora	1.021	1.040	1.092	1.117	1.136
Iniziative volte alla riduzione del consumo di energia	Relamping presso la sede di Settimo Milanese	Relamping presso la sede di Intra	Sostituzione illuminazione	Progettazione fotovoltaico	Progettazione di efficientamento energetico superbonus	
<b>Prelievi di acqua</b>						
<i>Ripartizione dei consumi di acqua per fonte del prelievo</i>						
da pozzi privati	mc	197.880	190.240	184.500	186.420	188.420
da fornitura comunale	mc	175.252	178.663	180.650	176.420	168.477
Efficienza nell'utilizzo dell'acqua	mc/ora	42,59	42,11	41,68	41,68	40,74
<b>Scarichi idrici</b>	mc totali					
di cui in acque superficiali	mc	0	0	0	0	0
di cui in fognatura	mc	265.653	274.192	273.783	272.900	269.630
<b>Totale Rifiuti pericolosi prodotti</b>	Tonn	8.5	43	37	48	0
<b>Emissioni totali</b>						
Emissioni dirette	Tonn CO2	4.808	4.890	5.231	5.022	4.993
Emissioni indirette	Tonn CO2	6.709	6.833	7.174	7.338	7.464
Intensità emissioni	Tonn CO2 / Ora	1,31	1,34	1,42	1,41	1,42

## Casa di Cura Ambrosiana

	Unità di misura	2023
Consumi di energia elettrica totali	KWH	791.370
Consumi di energia da fonti rinnovabili	KWH	307.843
Di cui da fonti rinnovabili	%	39%
Intensità energetica	KWH/Ora	90,34
Iniziative volte alla riduzione del consumo di energia		
Prelievi di acqua		
Ripartizione dei consumi di acqua per fonte del prelievo		
da pozzi privati	mc	26.021
da fornitura comunale	mc	
Efficienza nell'utilizzo dell'acqua	mc/ora	2,97
Scarichi idrici	mc totali	
di cui in acque superficiali	mc	
di cui in fognatura	mc	26.021
Totale Rifiuti pericolosi prodotti	Tonn	
Emissioni totali		
Emissioni dirette	Tonn CO2	522
Emissioni indirette	Tonn CO2	594
Intensità emissioni	Tonn CO2 / Ora	0,127

## Tabella corrispondenze

ai sensi dell'art 6 del decreto 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali recante l'Adozione delle linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo Settore

Ambiti	Indicatori	Corrispondenze
Metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale	Standard adottati, cambiamenti significativi nel perimetro o nei metodi di misurazione e altre informazioni sul processo di redazione	Nota metodologica, p. 6
Informazioni generali sull'ente	Anagrafica, forma giuridica	pp. 15, 62,135
	Sedi e aree territoriali di operatività	pp. 19, 38-40; 135
	Valori e finalità perseguiti	pp. 16-18, 20, 62
	Attività statutarie e altre attività	pp. 16-20, 36-40
	Collegamenti con altri Enti	pp. 15, 98-104
Struttura, governo e amministrazione	Contesto di riferimento	pp. 10-13
	Sistema di governo e controllo, articolazione, responsabilità e composizione degli organi	pp. 21-28, 62-66
	Aspetti relativi alla democraticità interna e alla partecipazione	pp. 23-25
Persone che operano per l'ente	Mappatura dei principali stakeholder e modalità di coinvolgimento	pp. 29-30
	Tipologie, consistenza e composizione del personale	pp. 76-77, 80-84
	Tipologie, consistenza e composizione dei volontari	pp.91-92
	Attività di formazione e valorizzazione	pp. 85-88, 89-90, 92
	Contratto di lavoro applicato ai dipendenti	p. 83
	Natura delle attività svolte dai volontari	pp. 91-92
	Struttura dei compensi, delle retribuzioni e delle indennità di carica e modalità e importi dei rimborsi ai volontari	Non sono previsti emolumenti, compensi o corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti ai componenti dell'organo di amministrazione. Non sono previste retribuzioni o indennità di carica per i volontari. I volontari possono ricevere: buono pasto quando prestano servizio per un'intera giornata, se previsto da progetto; rimborso per qualsiasi altra spesa sostenuta in servizio purché preventivamente concordata con il Servizio Volontariato.
	Rapporto tra retribuzione annua linda massima e minima dei lavoratori dipendenti dell'Ente	In considerazione a quanto richiesto relativamente alla differenza retributiva tra lavoratori dipendenti, per finalità di verifica del rapporto uno a otto, di cui all'art. 16 del decreto legislativo n. 117/2017 e successive modificazioni ed integrazioni (da calcolarsi sulla base della retribuzione annua linda), si specifica quanto segue alla luce della nota del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali n. 2088 del 27/02/2020: - tale rapporto, in ossequio al principio generale di irretroattività della legge, è applicabile soltanto ai rapporti di lavoro costituiti a partire dall'entrata in vigore del Codice del Terzo Settore, con esclusione pertanto della sua applicazione ai rapporti già in essere antecedentemente alla medesima data; - In considerazione di quanto esplicitato sopra e delle politiche attuate in corso d'anno si conferma il rispetto del rapporto uno a otto per l'anno 2023.

Obiettivi e attività	Informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività	pp. 38-59, 67-75, 99-101, 102-104
	Informazioni sul possesso di certificazioni di qualità	pp. 57-59, 98
	Livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione individuati	pp. 31-33
	Elementi e fattori che possono compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali e procedure poste in essere per prevenire tali situazioni	pp. 27-28, 57-59, 65-66, 89-90, 93, 98-101
Situazione economico-finanziaria	Provenienza delle risorse economiche con separata indicazione dei contributi pubblici e privati	pp. 98-101, 105-106, 110-119
	Specifiche informazioni sull'attività di raccolta fondi	pp. 105-108
	Segnalazioni da parte degli amministratori di eventuali criticità emerse ed azioni messe in campo	pp. 31; 110-111
Altre informazioni	Contenziosi e controversie in corso rilevanti ai fini della rendicontazione sociale	P. 57
	Informazioni di tipo ambientale	pp. 129-130
	Altre informazioni di natura non finanziaria	pp. 27, 65 Ambiti disciplinati dal Codice Etico e di Comportamento pp. 76, 82-83 Ripartizione dei dipendenti per genere pp. 91 ripartizione dei volontari per genere pp. 93-95 Relazioni di fornitura p. 102 Relazione con Diocesi, Istituzioni cattoliche, Enti religiosi pp. 103-104 Legame con gli enti del territorio pp. 107-108 Comunicazione e relazione con i media
	Informazioni sulle riunioni degli organi deputati alla gestione e all'approvazione del bilancio, numero di partecipanti, principali questioni trattate e decisioni adottate	pp. 21, 23 forniscono informazioni sulle riunioni e una sintesi delle questioni discusse dai principali organi pp. 31-33 forniscono una sintesi delle direzioni di sviluppo dell'Ente approvate dalla governance
Monitoraggio svolto dall'organo di controllo	Modalità di effettuazione ed esiti	pp. 27-28 Non sono state riscontrate criticità (si veda relazione pp. 133-134)

## RELAZIONE DELL'ORGANO DI CONTROLLO

### Bilancio sociale al 31.12.2023

#### Rendicontazione della attività di monitoraggio e dei suoi esiti

Con riferimento alle previsioni: (i) dell'art. 34, comma 3, del DM 106 del 15/09/2020 e all'assenza dell'autorizzazione della Commissione europea di cui all'art. 101, comma 10, del D.Lgs. 117/2017; (ii) dell'art. 14 del D.Lgs. 117/2017 circa l'obbligo di redazione del Bilancio Sociale per gli enti del Terzo settore con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad €. 1 milione; (iii) del comma 7 dell'art. 30 del D.Lgs. 117/2017 che pone in capo all'organo di controllo il monitoraggio delle finalità statutarie dell'Ente e la verifica circa la rispondenza del Bilancio Sociale alle Linee Guida di cui all'art. 14 D.Lgs. 117/2017. Considerato che l'ente si qualifica Organizzazione non lucrativa di utilità sociale (Onlus), riteniamo che la Fondazione, sulla base delle verifiche poste in essere, coerentemente con le previsioni statutarie, non persegua finalità di lucro ed orienti le proprie attività a finalità di solidarietà sociale. Il patrimonio è destinato esclusivamente allo svolgimento dell'attività statutaria, a sua volta coerente con le previsioni del D.Lgs. 460/97, essendo 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 dall'art. 30, co. 7, del Codice del Terzo Settore, abbiamo svolto nel corso dell'esercizio 2023 l'attività di verifica della conformità del bilancio sociale, predisposto dalla Fondazione Istituto Sacra Famiglia - 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 Istituto Sacra Famiglia - Onlus ha dichiarato di predisporre il proprio bilancio sociale per l'esercizio 2023 in conformità alle suddette Linee guida.

Ferma restando le responsabilità dell'organo di amministrazione per la predisposizione del bilancio sociale secondo le modalità e le tempistiche previste nelle norme che ne disciplinano la redazione, l'organo di controllo ha la responsabilità di attestare, come previsto dall'ordinamento, 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. A tale fine, abbiamo verificato che le informazioni contenute nel bilancio sociale rappresentino fedelmente l'attività svolta dall'ente e che 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, pubblicate dal CNDCEC nel dicembre 2020. 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 si attesta che il bilancio sociale della Fondazione Istituto Sacra Famiglia - Onlus è stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle previsioni delle Linee guida di cui al D.M. 4/7/2019.

Il Collegio dei Revisori  
Dr. Gianni Mario Colombo  
Dott.ssa Immacolata Giuliano  
Dr. Roberto Moro

Milano, 27/06/2024

**Fondazione Sacra Famiglia**

SEDE CENTRALE - Cesano Boscone (MI)  
piazza Monsignor Luigi Moneta, 1  
Centralino: 02.456771  
www.sacrafamiglia.org

**Casa di Cura Ambrosiana**

piazza Monsignor Luigi Moneta, 1  
Cesano Boscone (MI)  
Centralino: 02.458761  
www.ambrosianacdc.it

**Pubblicazione a cura di**

Fondazione Sacra Famiglia Onlus

Il Bilancio Sociale è stato realizzato  
grazie alla collaborazione  
di tutte le Direzioni  
e le Sedi della Fondazione.

Fotografie a cura di  
Stefano Pedrelli e  
Archivio della Fondazione

**Assistenza tecnico-scientifica  
e coordinamento**

Responsabile scientifico:  
Clodia Vurro  
Professore Ordinario di Economia  
e Gestione  
delle Imprese  
Università degli Studi di Milano -  
Milano School of Management

Pubblicato il 28 giugno 2024



**SACRA  
FAMIGLIA**  
Fondazione Onlus

[www.sacrafamiglia.org](http://www.sacrafamiglia.org)