

# CURA E SALUTE PER TUTTI

Bilancio sociale 2024





# CURA E SALUTE PER TUTTI

Bilancio sociale 2024

---

# Lettera agli stakeholder

## Cura, assistenza e accoglienza per la qualità della vita di tutti

Con profonda gratitudine e senso di responsabilità, vi presentiamo il nostro Bilancio Sociale relativo all'anno 2024. Questo documento rappresenta il nostro impegno a rendicontare in maniera trasparente e dettagliata le attività che svolgiamo, i risultati raggiunti e l'impatto generato nelle comunità in cui operiamo, nell'ambito cruciale della cura e della salute.

Desideriamo innanzitutto ringraziarvi per il vostro continuo interesse, supporto e collaborazione. Che siate volontari, donatori, partner istituzionali, utenti dei nostri servizi o cittadini attenti al benessere collettivo, la vostra vicinanza è fondamentale per permetterci di perseguire la nostra missione: "Cura e salute per tutti".

Nel corso dell'anno, abbiamo in particolare puntato al rafforzamento della filiera dei servizi e all'integrazione tra servizi sanitari e sociosanitari. Abbiamo potenziato l'assistenza domiciliare per permettere alle persone anziane di rimanere nel proprio ambiente familiare, abbiamo migliorato i setting di cura e lanciato alcuni progetti innovativi come Fra' Bike e Il Mirtilleto, per la qualità della vita degli ospiti e l'inclusione sociale per le persone con disabilità.

Anche la formazione professionale – grazie al nostro Centro Formazione – è diventata un importante asset, con un grande sviluppo dei corsi realizzati sia all'interno di Fondazione che all'esterno.

Non ultimo, il riconoscimento – da parte dell'Arcivescovo di Milano - della chiesa di Sacra Famiglia come "porta di speranza" e luogo di pellegrinaggio per il Giubileo 2025.

Per quasi 90.000 persone Sacra Famiglia è stata un luogo speciale di cura e assistenza. Per circa 2.000 è anche casa e luogo di accoglienza.

Questi risultati sono stati possibili grazie alla dedizione del nostro personale, all'impegno dei nostri volontari e al vostro prezioso sostegno. Abbiamo gestito le risorse con grande attenzione, guidati dai principi di equità, accessibilità e qualità dei servizi.

Non sono mancate le sfide, legate in particolare alle difficoltà economiche acuitizzate durante il periodo pandemico, alla crescente domanda di servizi e all'adeguamento alle normative. Tuttavia, abbiamo affrontato queste difficoltà con determinazione, cercando soluzioni innovative e rafforzando la collaborazione con il territorio. Guardando al futuro, il nostro impegno rimane saldo, consapevoli di aver posto le basi fondamentali per rispondere a bisogni sempre più complessi con un modello di cura che coniuga professionalità, umanità e sostenibilità.

Continueremo a lavorare per ampliare ulteriormente i nostri servizi territoriali, investire nella formazione del personale, sviluppare nuove partnership con altre realtà del settore sanitario e sociosanitario.

Siamo convinti che, con il vostro continuo supporto, potremo raggiungere obiettivi ancora più ambiziosi a beneficio della salute e del benessere di tutta la comunità.

**Monsignor Bruno Marinoni**  
Presidente  
Fondazione Sacra Famiglia

*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. Adottando le Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale degli Enti del Terzo Settore (Decreto 4/07/2019), 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 di Fondazione Sacra Famiglia giunge alla sua quinta edizione, quale risultato del processo di revisione ciclica del sistema di rilevazione, misurazione e comunicazione delle attività realizzate e dei risultati conseguiti nel perseguimento della missione e degli obiettivi statuari.

In continuità rispetto alle edizioni precedenti, anche il Bilancio Sociale 2024 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. La tabella di corrispondenza rispetto alle Linee Guida è presente in appendice.

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 ricognizione 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 triennale (2022-2024) e con riferimento a tutte le sedi e i servizi dell'Ente per favorire la comparabilità. Sono incluse nella rendicontazione anche le attività di Casa di Cura Ambrosiana SpA, controllata al 100% dalla Fondazione. La competenza di periodo per i dati 2024 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, veridicità e neutralità della rendicontazione sociale, Fondazione Sacra Famiglia ha raccolto i propri dati facendo riferimento alle fonti informative utilizzate e assicurandone l'attendibilità. I rischi e le criticità riscontrate nel corso dell'anno sono esplicitamente descritti nel testo. 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 e dalla tabella di corrispondenza con gli standard di riferimento.

L'identità, le modalità di funzionamento e le specificità del modello di intervento sono presentati nel capitolo 1. Il capitolo 2 presenta la struttura di governance e organizzativa, esplicitando le modalità di gestione, i principali stakeholder e le modalità di coinvolgimento. Il dettaglio delle attività realizzate e dei servizi erogati nel 2024 sono presentati nel capitolo 3, che si incentra, dunque, sui beneficiari della missione. Il capitolo include, inoltre, i principali risultati conseguiti da Casa di Cura Ambrosiana, la 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>Tutti in numeri di Fondazione Sacra Famiglia 2024. Un anno di grandi cambiamenti</b>	8
<b>1 Fondazione Sacra Famiglia. Missione, Valori e Modello di Cura</b>	10
1.1. Fragilità e disabilità. I nuovi bisogni	12
1.2. La nostra missione	14
1.3. Il nostro modello di cura	16
<b>2 Articolazione organizzativa</b>	20
2.1 Il sistema di governo	22
2.2 Il modello organizzativo	24
2.3 Sistemi di programmazione, gestione e controllo	28
2.4 Analisi e gestione dei rischi	30
2.5 Il sistema degli stakeholder e le modalità di coinvolgimento	31
<b>3 Cura, Assistenza e Accoglienza. Attività, servizi e obiettivi</b>	32
3.1 I servizi residenziali e semi-residenziali	34
3.2 I servizi domiciliari	38
3.3 I servizi abilitativi e riabilitativi	42
3.4 I servizi sanitari e ospedalieri	45
3.5 Le attività e i progetti per il benessere e l'inclusione sociale	47
3.6 Sicurezza e salute di ospiti e utenti	56
3.7 Verso il futuro. Obiettivi di sviluppo	56
<b>4 Le nostre persone</b>	59
4.1 Dipendenti e collaboratori	62
4.2 La formazione	64
4.2 Il volontariato in Sacra Famiglia	69
4.3 Le relazioni di fornitura	73
<b>5 Al centro di una rete di relazioni</b>	75
5.1 Le relazioni con le istituzioni pubbliche e gli enti del territorio	76
5.2 Diocesi, istituzioni cattoliche, enti religiosi	78
5.3 Raccolta fondi e progetti a finanziamento	81
5.4 Comunicazione	82
Sintesi del valore economico generato e distribuito	88
Relazione dell'organo di controllo	90



# Tutti i numeri di Fondazione Sacra Famiglia

## PRESENZA GEOGRAFICA, RESIDENZE E STRUTTURE SANITARIE E SOCIO SANITARIE

3	26	36	16	39	1	1
Regioni (Lombardia, Piemonte, Liguria)	Sedi	Servizi residenziali e semiresidenziali per disabili	Servizi residenziali e semiresidenziali per anziani	Servizi ambulatoriali e riabilitativi	Ospedale	Hospice



### OSPITI, UTENTI E PAZIENTI

57.655



### PRESTAZIONI

Cura, assistenza, accoglienza.

532.272

**+23,89%** Prestazioni domiciliari  
(inclusi C-Dom, RSA  
Aperta, Virgilio)

Prestazioni  
ambulatorio  
Autismo **+14%**

**+19%** Prestazioni  
ambulatori  
riabilitativi

Ricoveri  
Casa di Cura  
Ambrosiana **+12,76%**

☆☆☆ **19** Progetti speciali

## CLASSIFICAZIONE OSPITI, UTENTI E PAZIENTI PER ETA'

 <b>4.067</b> minori (0-17 anni)	 <b>24.182</b> adulti (18-64 anni)	 <b>29.406</b> anziani (> 65 anni)
---	---	---

## PERSONE ED ÉQUIPE PER LA CURA E LA SALUTE

<b>2.200</b> Professionisti (dipendenti e collaboratori)	<b>640</b> Volontari
--	-------------------------



**4.993** Partecipanti ai corsi  
del Centro Formazione,  
scuole e tirocinii

**2.947**

Ore di  
formazione  
interna



**841** Corsi

**89** Convenzioni con università,  
enti di formazioni e istituti





# 2024. Un anno di grandi cambiamenti



**Sacra Famiglia e il suo ospedale Casa di Cura Ambrosiana uniscono le forze per un servizio che guarda al futuro**

Con l'invecchiamento della popolazione e l'incremento delle patologie cronico-degenerative le famiglie chiedono assistenza e accompagnamento costanti in tutte le forme della fragilità. Sacra Famiglia, forte della sua rete di servizi sociosanitari e sanitari, nel 2024 ha puntato al rafforzamento della filiera e all'integrazione dei servizi di Fondazione e del suo ospedale Casa di Cura Ambrosiana, in una logica di "gruppo".

Il progetto ha avuto un'accelerazione anche grazie all'integrazione dei processi organizzativi che hanno interessato le diverse parti dell'ente, dalla Direzione Sanitaria alla Direzione del Personale e Organizzazione, dall'Amministrazione Finanza e Controllo alla Direzione Tecnica fino alla Direzione IT.



**L'ammodernamento del setting di cura fa il pari con l'efficientamento energetico**

Durante l'anno sono partiti diversi cantieri di efficientamento energetico nella sede di Cesano Boscone (MI) e nella sede di Cocquio Trevisago (VA). Gli interventi, non solo riducono i costi energetici, ma rappresentano un'importante opportunità per rinnovare gli spazi e le tecnologie, per creare ambienti di cura più moderni, confortevoli e funzionali per pazienti e personale sociosanitario e sanitario.

In particolare i nuovi ambienti delle residenze sono pensati per rafforzare il senso di "casa" e per rispondere alle esigenze di ciascun ospite in modo personalizzato. Qualità della cura e qualità dell'abitare diventano un tutt'uno in Sacra Famiglia.



**La digitalizzazione diventa cruciale per servizi più accessibili e innovativi**

Prosegue il progetto triennale iniziato nel 2023 di digitalizzazione dei servizi e dei processi di Fondazione in Lombardia e Piemonte. Focus dell'attività è la realizzazione di un'infrastruttura di rete sicura e affidabile, capace di accogliere le nuove tecnologie sanitarie e sociosanitarie e di impattare positivamente sul setting di assistenza e cura domiciliare, ambulatoriale e residenziale.

Oltre alla sicurezza, alla velocizzazione delle attività, alla raccolta puntuale delle informazioni cliniche e alla riduzione dei costi, l'intervento migliorerà la continuità assistenziale e il coinvolgimento del paziente nel percorso di presa in carico.



**Il capacity building è al cuore della formazione di Sacra Famiglia**

Nel corso del 2024 il Centro Formazione di Sacra Famiglia riafferma il suo ruolo importante di player del settore, con un incremento di oltre il 43% dei corsi erogati sia all'interno di Fondazione che all'esterno. Un elemento distintivo del metodo messo in campo è la capacità di erogare la formazione anche nelle strutture, integrandola ai contesti di lavoro quotidiani: un approccio che ha favorito un apprendimento attivo, centrato sull'esperienza, che ha stimolato il coinvolgimento diretto e la responsabilizzazione di ciascun partecipante. La collaborazione con l'Università degli Studi di Milano per il corso di Laurea in Infermieristica è proseguita per il terzo anno consecutivo con un focus particolare sulla disabilità, ambito di eccellenza della Fondazione. Si è inoltre consolidata e ampliata la rete di collaborazione con le scuole e sono cresciute le convenzioni, che includono, tra le altre, quella con: l'Istituto Clinico Città Studi, l'ASST Santi Paolo e Carlo, e l'ASST Melegnano e Martesana.



**Fra' Bike e il Mirtilletto: due progetti "bandiera" all'insegna dell'inclusione**

Mobilità inclusiva per tutti in tutte le sedi di Fondazione è l'obiettivo realizzato con il progetto Fra' Bike: biciclette a pedalata assistita, adatte a trasportare, in completa sicurezza, persone fragili, anche con la propria sedia a rotelle. Pensate per ogni tipo di disabilità e grado di autonomia, le Fra' Bike possono realizzare il sogno di tanti ospiti e contribuire al raggiungimento di obiettivi personalizzati per il benessere e la qualità della vita. Il progetto Mirtilletto amplia i laboratori abilitativi di Cesano Boscone per gli ospiti, attraverso la coltivazione di mirtilli e piccoli frutti. Grazie a una attività agricola costante e guidata, è previsto un miglioramento della salute cardiovascolare, della forza muscolare, della coordinazione motoria e della respirazione. Nasceranno relazioni positive favorevoli all'integrazione sociale, al potenziamento delle abilità cognitive e alla concentrazione. Le sollecitazioni sensoriali sosterranno il miglioramento dell'autostima e del senso di realizzazione.



**Sacra Famiglia con il Giubileo diventa la "Casa della Speranza"**

L'Arcivescovo di Milano ha indicato la chiesa di Sacra Famiglia, nel cuore della sede di Cesano Boscone, come "porta di speranza" e luogo di pellegrinaggio per il Giubileo 2025. Un riconoscimento importante, che sottolinea come la Fondazione continui – da 130 anni – a essere un luogo speciale di speranza, un luogo di cura e salute per tutti.

Nel 2025, accanto ai numerosi eventi programmati all'interno delle diverse sedi – le tante "Case della Speranza" di Fondazione – verrà sostenuto un progetto per la qualità della vita dei minori fragili e disabili accolti presso la residenza e il centro diurno Santa Maria Bambina.





# 1

## Fondazione Sacra Famiglia

Missione, Valori e Modello di Cura



## 1.1 Fragilità e disabilità. I nuovi bisogni

La fragilità è una condizione dinamica, in cui il progressivo declino sul piano fisico, cognitivo o sensoriale interagisce con barriere di natura sociale e culturale, limitando la piena ed effettiva partecipazione alla vita sociale. Il paziente fragile è un paziente vulnerabile, spesso affetto da malattie croniche complesse, comorbidità, instabilità clinica, politerapia e ridotta autosufficienza. Tali condizioni sono talvolta associate a problematiche sociali e familiari, che ne complicano ulteriormente la gestione.

La risposta alla vulnerabilità che consegue a uno stato di fragilità è messa alla prova dalle profonde trasformazioni in atto nel settore salute, che riguardano sia la natura e la diffusione dei bisogni, sia la capacità del sistema di offrire risposte adeguate.

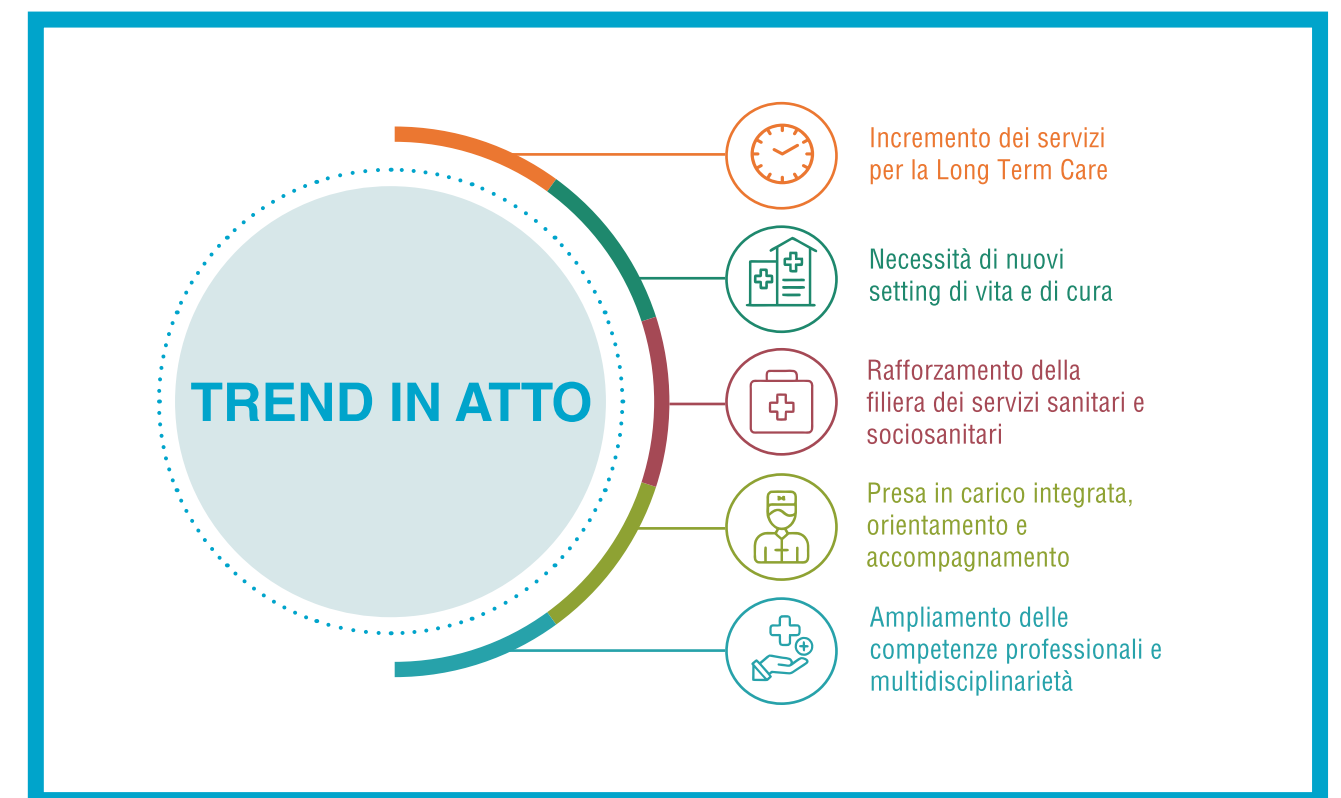
Da un lato, l'aumento dell'aspettativa di vita e il conseguente invecchiamento della popolazione portano a una diffusione crescente delle patologie cronico-degenerative. Secondo i dati più recenti di Italia Longeva – Associazione Nazionale per l'Invecchiamento e la Longevità Attiva, istituita nel 2011 dal Ministero della Salute – la percentuale di italiani over 50 con fragilità lieve, moderata o severa è salita dal 26% nel 2011 al 40% nel 2021, pari a oltre 11 milioni di persone. La fragilità severa, in particolare, è più che raddoppiata, passando dall'1,4% al 3,7%, coinvolgendo oltre un milione di individui, in prevalenza ultrasessantenni. In questi casi, la fragilità è spesso associata a disabilità gravi, ospedalizzazioni ricorrenti e un rischio di mortalità a un anno fino a 35 volte superiore rispetto alla popolazione senza fragilità. Dall'altro, si osserva un aumento significativo della fragilità anche tra i minori, con una crescente prevalenza dei disturbi dello spettro autistico. L'ultima rilevazione ISTAT, riferita all'anno scolastico 2023/2024, segnala un incremento del 6% degli alunni con disabilità, saliti a 359.000 (pari al 4,5% degli iscritti), con un aumento di 75.000 unità negli ultimi cinque anni (+26%).

La disabilità intellettiva è la condizione più frequente, interessando il 40% degli studenti con disabilità, seguita dai disturbi dello sviluppo psicologico (35%), più diffusi nella scuola primaria (39%) e, in particolare, nella scuola dell'infanzia (63%).



Queste tendenze, ormai consolidate, pongono sfide importanti in termini di sostenibilità del sistema, in un contesto in cui le aspettative degli utenti si elevano, spostando il focus dalla semplice erogazione di cure a una visione più ampia del benessere. In un quadro di risorse pubbliche limitate, si assiste al passaggio da un approccio centrato sulla “sanità”, intesa come risposta alla malattia, a un modello orientato alla “salute”, considerata un diritto fondamentale della persona.

Tutto ciò richiede una revisione profonda dei modelli organizzativi e una forte attenzione all'equilibrio tra innovazione, accessibilità ed equità, per una crescente personalizzazione e precisione della cura, in modo da assicurare la continuità assistenziale in tutte le sue fasi, in rete con le famiglie, le comunità e i territori.





## 1.2 La nostra missione

Fondazione Sacra Famiglia Onlus è un'organizzazione non profit sociosanitaria di ispirazione cristiana, attiva da 130 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'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile in Sacra Famiglia

Sacra Famiglia opera con la ferma convinzione che una società equa e sostenibile si fonda sulla qualità della vita della persona e sull'accoglienza delle persone fragili, indipendentemente dalle condizioni di salute, provenienza, economiche e sociali. Per questo motivo, il nostro impegno si concentra principalmente su tre Obiettivi chiave di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.



### SDG 3: Salute e Benessere

Ci dedichiamo – attraverso tutti i servizi - a promuovere la salute e il benessere per le diverse età, sostenendo iniziative che ne migliorano l'accesso e promuovono stili di vita sani anche in situazioni di estrema fragilità.



### SDG 4: Istruzione di Qualità.

Riconosciamo l'istruzione come un diritto umano fondamentale e un potente strumento per lo sviluppo personale e sociale. I nostri progetti mirano a garantire un'istruzione inclusiva, equa e di qualità a ogni livello, creando opportunità di apprendimento e sperimentazione permanente per tutti. Investiamo in azioni che favoriscono l'acquisizione di competenze rilevanti per il futuro e promuovono l'equità nell'accesso all'istruzione.



### SDG 10: Riduzione delle Disuguaglianze.

Siamo impegnati a contrastare le disuguaglianze di ogni tipo, che si tratti di disparità economiche, sociali o di opportunità. Attraverso i nostri interventi, promuoviamo l'inclusione sociale, l'uguaglianza di genere e l'empowerment di gruppi vulnerabili, lavorando per costruire comunità più giuste e coese.



### SDG 11: Città e comunità sostenibili

Nei territori in cui opera, Fondazione si impegna a migliorare la qualità della vita delle persone fragili, come anziani e disabili. Il nostro obiettivo è rafforzare la capacità del sistema territoriale di offrire loro le migliori cure possibili. Ci assicuriamo che questo avvenga nel rispetto della persona, promuovendo la sua socializzazione e supportando il mantenimento e il recupero delle sue capacità psicofisiche. Per raggiungere questo, ampliamo l'offerta di servizi già presenti sul territorio, garantendo un ambiente protetto e sicuro.

# 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

Principi legati agli obiettivi da perseguire:  
Qualità della vita  
Inclusione sociale

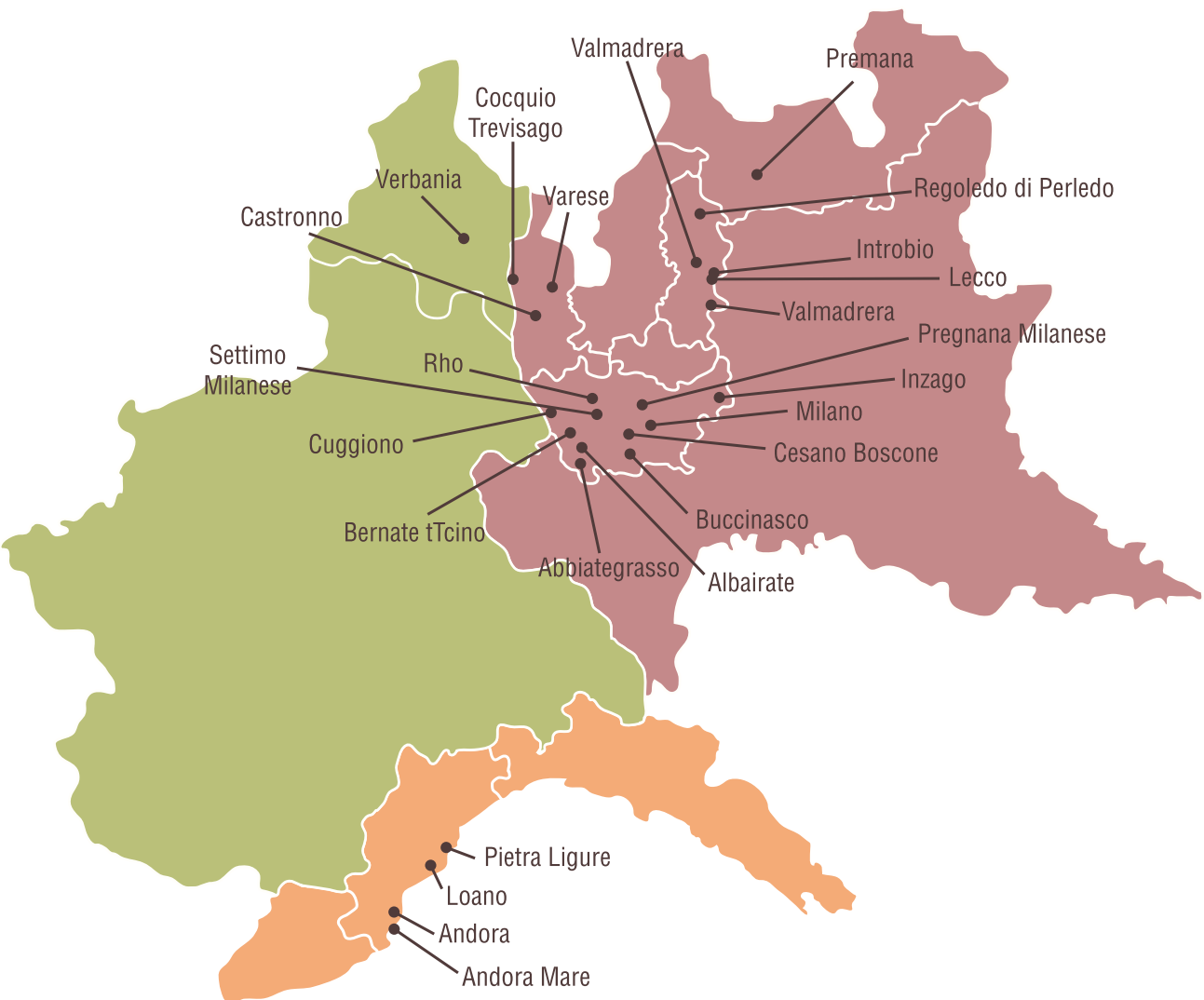
Principi funzionali alla qualità del servizio:  
Formazione per una migliore qualità dell'assistenza  
Innovazione per i bisogni emergenti  
Ascolto dei bisogni fisici, psicologici, spirituali e sociali  
Lavoro in filiera e in rete

Principi di erogazione del servizio:  
Personalizzazione e integrazione della presa in carico delle persone fragili  
Principi ispiratori  
Sacralità della persona  
Umanità e sostegno  
Solidarietà per i più fragili

## Una presa in carico personalizzata e flessibile



# LE NOSTRE SEDI



## LOMBARDIA

- Cesano Boscone
- Cesano Boscone Villa Sormani
- Cesano Boscone Casa di Cura Ambrosiana
- Abbiategrasso
- Albairate
- Bernate Ticino
- Buccinasco
- Cocquio Trevisago

## LIGURIA

- Cuggiono
- Introbio
- Inzago
- Lecco
- Milano
- Pregnana Milanese
- Premana
- Regoledo di Perledo
- Rho
- Settimo Milanese
- Valmadrera
- Varese

## PIEMONTE

- Andora
- Andora Mare
- Loano
- Pietra Ligure
- Verbania



# 1.3 Il nostro modello di cura

Qualità, tempestività, flessibilità ed efficacia orientano il modello di cura di Fondazione Sacra Famiglia per valorizzare la dignità e l'unicità di ogni persona. L'assistenza è multidimensionale e abbraccia la fragilità in tutte le sue componenti: fisica, psicologica, sociale e spirituale. Ispirandosi alla Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità e al modello della Long Term Care, dei servizi di assistenza a lungo termine, Sacra Famiglia propone, infatti, percorsi personalizzati e flessibili, capaci di adattarsi dinamicamente all'evolversi delle condizioni di salute e delle esigenze relazionali e sociali, con un approccio orientato al benessere globale in ogni fase della vita. L'erogazione dei servizi, siano essi di natura sanitaria, socioassistenziale o orientati all'integrazione sociale, è pensata su misura, in una logica di continuità assistenziale. Interventi come l'assistenza domiciliare, i programmi per minori con autismo, le comunità di accoglienza, le residenze per anziani e disabili, i centri diurni, i laboratori abilitativi e le vacanze assistite, compongono un'offerta integrata, che accompagna la persona lungo l'intero arco della vita. L'obiettivo è superare la frammentazione tipica dei sistemi basati sulla singola prestazione, costruendo invece, insieme alle famiglie, un progetto di vita complessivo per garantire la maggiore autonomia possibile.

I servizi sociosanitari sono completati, infine, 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. A rendere possibile questa visione sono le équipes multidisciplinari, composte da medici, infermieri, assistenti sociali, terapisti, operatori ed educatori, il cui lavoro si fonda sul confronto costante e sulla condivisione con i familiari, per offrire risposte tempestive, efficaci e coerenti con l'evoluzione dei bisogni. L'integrazione tra i sistemi di riferimento della persona – sanitario, sociale e familiare – permette di garantire una presa in carico realmente globale, capace di includere anche la comunità e gli attori territoriali, promuovendo un approccio inclusivo e consapevole della complessità della fragilità.

## I principi guida dell'erogazione dei servizi.

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

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



## 2

## Articolazione organizzativa



## 2.1 Il sistema di governo

Il governo e la gestione di 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.

Il Presidente della Fondazione, monsignor Bruno Marinoni, è 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. Con un'esperienza consolidata nella gestione delle strutture sanitarie e sociosanitarie, il nuovo Direttore Generale – Roberto Totò, in carica da luglio 2023, 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.

### Composizione del Consiglio di Amministrazione (periodo di mandato 2023-2027)

Nome e carica	Data di prima nomina
Mons. Bruno Marinoni (Presidente)	13/07/2023
Ing. Maurizio Bottinelli (Consigliere)	13/07/2023
Dott. Massimo Cremona (Consigliere)	01/01/2023
Prof. Cesare Luigi Kaneklin (Consigliere)	15/01/1999
Dott. Carlo Lucchina (Consigliere)	13/07/2023
Dott. Virginio Angelo Paolo Marchesi (Consigliere)	04/11/2019
Dott. Giovanni Raimondi (Consigliere)	13/07/2023

### Riunioni del CdA e livello di partecipazione

Riunioni effettuate	Numero di partecipanti
8	7

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

Ambiti	Temi
Programmazione	Andamento economico-finanziario; Programmazione e revisione budget
Andamento gestionale	Andamento servizi, assistenza, utenti e ospiti; Gestione e consolidamento patrimonio immobiliare; Andamento attività di raccolta fondi, eventi e iniziative
Governance e organizzazione	Andamento attività Direzione Personale e Organizzazione
Sviluppo normativo	Adeguamenti normativi
Sviluppo strategico	Aggiornamento e Monitoraggio Piano Strategico 2024-28 predisposto dalla Direzione Generale.

**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
Dott. Gianni Mario Colombo	Presidente
Dott. Roberto Moro	Membro ordinario
Dott.ssa Immacolata Giuliano	Membro ordinario
Dott. Pasquale Ardizzi	Membro supplente
Dott.ssa 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.

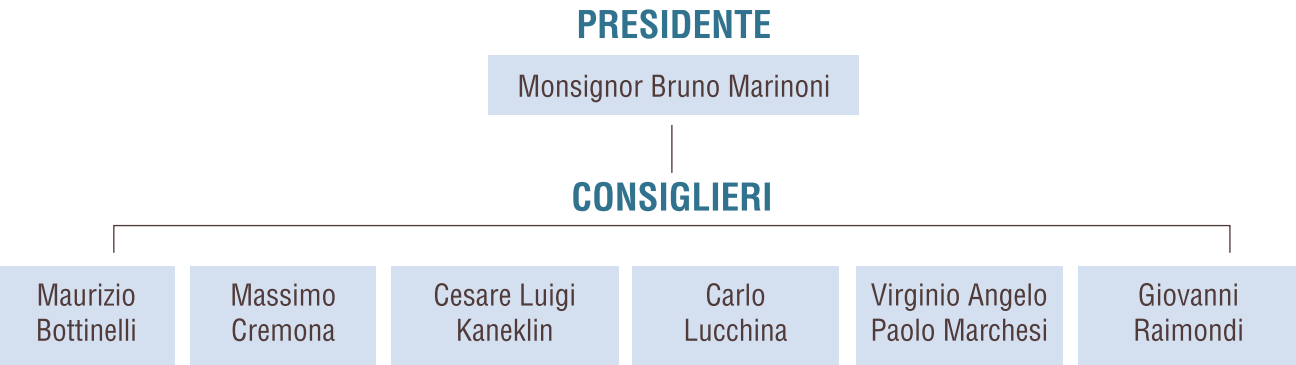
Composizione Comitato d’Onore

Nome e cognome	Qualifica
Mario Boselli	Membro
Diana Bracco	Membro
Massimo Cremona	Membro
Mariapia Garavaglia	Membro
Mario Garraffo	Membro
Pietro Guindani	Membro
Gianni Letta	Membro
Maria Giovanna Mazzocchi Bordone	Membro
Roberto Mazzotta	Membro
Ernesto Pellegrini	Membro
Luigi Roth	Membro
Carlo Salvatori	Membro
Carlo Secchi	Membro



Composizione del Consiglio di Amministrazione

(periodo di mandato 2023-2027)



**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



# 2.2 Il modello organizzativo

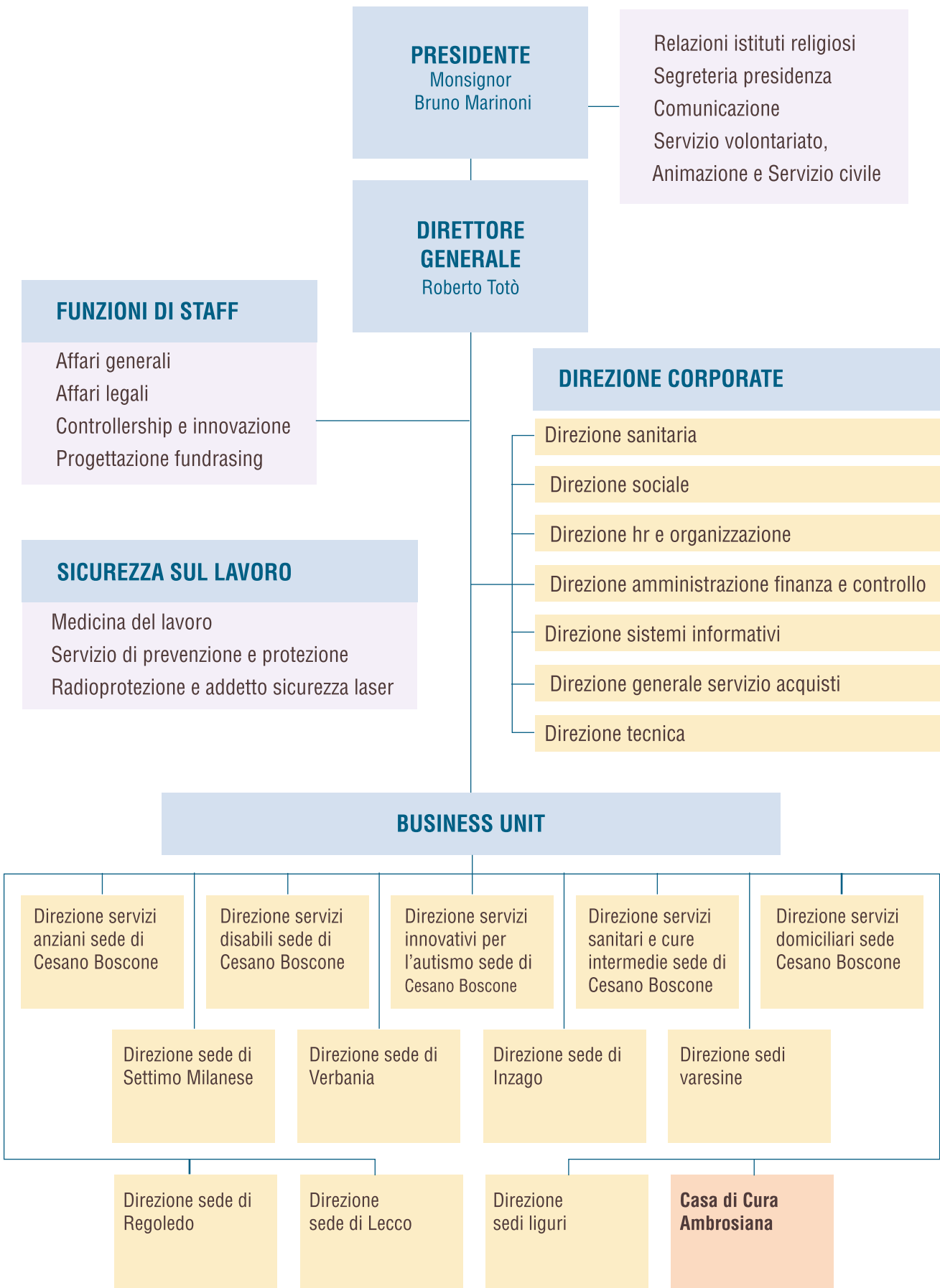
L'erogazione dei servizi sociosanitari e sanitari presso le Sedi della Fondazione è sostenuta da una struttura organizzativa, rivista e semplificata nel corso del 2023 e ulteriormente consolidata nel 2024.

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 (Sanitaria, Sociale, Tecnica, Amministrativa, Finanza e Controllo, Sistemi Informativi) 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.

Nel 2024 in particolare, si è puntato al rafforzamento della filiera e all'integrazione dei servizi di Fondazione e del suo ospedale Casa di Cura Ambrosiana, in una logica di "gruppo". Il progetto ha avuto un'accelerazione anche grazie all'integrazione dei processi organizzativi che hanno interessato diverse aree dell'Ente: dalla Direzione Sanitaria alla Direzione del Personale e Organizzazione, dall'Amministrazione Finanza e Controllo alla Direzione Tecnica, fino alla Direzione IT.



## Il nostro organigramma



## 2.3 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. Nel corso del 2024 il Comitato non ha rilevato violazioni.

### Composizione Del Comitato di Iniziative e Controllo (periodo di mandato 2024 - 2026)

Nome	Carica
Giovanni Rossi	Coordinatore
Ugo Lecis	Membro
Carlo Virgilio Bosello	Membro
Antonina Parrinello	Segretario

## 2.4 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 2024, in un'ottica di miglioramento del processo, nonché di uniformità dei Documenti, è stato rivisto il format base dei documenti e delle Schede di valutazione dei rischi. Inoltre, le Valutazioni dei rischi specifici sono state tutte estratte dal documento principale e rese valutazioni specifiche esterne.

Il Servizio di Prevenzione e Protezione ha collaborato con la Direzione Personale e Organizzazione alle iniziative di formazione sui temi di competenza, predisponendo e fornendo materiale informativo a supporto. Sono stati analizzati, inoltre, i dati e i risultati inerenti alla sicurezza, con particolare riferimento all'efficacia degli eventi formativi svolti per il personale nel corso del 2023. L'analisi è stata estesa, inoltre, ai dati relativi alla sorveglianza sanitaria, di competenza del Medico del Lavoro e agli eventi infortunistici, al fine di identificare azioni correttive.



# 2.5 Il sistema degli stakeholder e le modalità di coinvolgimento

Il coinvolgimento degli stakeholder (interlocutori interni ed esterni che beneficiano o rendono possibili le attività di Sacra Famiglia) è fondamentale nel modello organizzativo della Fondazione, integrandosi in governance e gestione.

In linea con la missione, al centro delle azioni di stakeholder management ci sono le persone fragili con le loro famiglie. La consultazione permanente è garantita da canali di coinvolgimento continui e dalla consultazione con il Comitato Parenti.

La realizzazione delle attività si basa sulla professionalità e l'impegno del personale sanitario e sociosanitario e dei volontari, supportati da piani di formazione continua e iniziative per il benessere, la qualità della vita e l'integrazione con le comunità in cui operiamo. Un'ampia rete di fornitori e partner strategici collabora a lungo termine per l'erogazione dei servizi.

La Fondazione, inoltre, interagisce con le istituzioni a livello locale, regionale e nazionale, per tutelare i diritti di minori, adulti e anziani fragili e disabili e per facilitare l'accesso ai servizi.

Il sostegno di individui, aziende, fondazioni ed enti è cruciale per la missione, alimentato da informazioni trasparenti sull'efficacia dei progetti realizzati.

Con università, associazioni di settore e partner, locali e nazionali, Sacra Famiglia condivide il grande know how in ambito di Long Term Care. Con le istituzioni religiose esiste un confronto costante sui valori portanti dell'organizzazione e sul modello di cura.

Media e collettività sono destinatari dei messaggi di sensibilizzazione per l'inclusione.



## Il dialogo con gli stakeholder

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>• Ufficio relazioni con il pubblico</li><li>• Associazione Comitato Parenti</li><li>• Indagine periodica di soddisfazione</li><li>• Indagini ad hoc su particolari target o servizi</li><li>• House organ quadrimestrale</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>• House organ quadrimestrale</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>• House organ quadrimestrale</li><li>• Eventi dedicati</li></ul>
Fornitori	Collaborano con l'Ente, fornendo competenze, prodotti e servizi funzionali al perseguimento 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>• Eventi one-to-one</li><li>• Accordi di collaborazione</li><li>• Dialogo continuativo</li><li>• Compartecipazione agli organi di governance</li><li>• Co-progettazione di servizi</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>• Progetti di collaborazione specifici</li><li>• Messaggi periodici a appelli</li><li>• House organ quadrimestrale</li><li>• Eventi</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>
Collettività e Media	Sono destinatari di iniziative di sensibilizzazione. Amplificano i messaggi, dando visibilità alle attività di Fondazione.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Attività di comunicazione e ufficio stampa</li><li>• Iniziative di digital communication</li></ul>



# 3

## Cura, assistenza e accoglienza

Attività, servizi e obiettivi



L'offerta sociosanitaria di Sacra Famiglia si configura come una vera e propria filiera integrata di servizi, pensata per accompagnare la persona fragile lungo il suo percorso di vita. Non si tratta di servizi isolati, ma di un continuum assistenziale che unisce prestazioni sanitarie e sociali in modo sinergico, offrendo risposte coordinate e personalizzate al variare dei bisogni, dalla prevenzione al supporto alla cronicità, fino alle cure palliative.

La gamma dei servizi rappresenta un ventaglio strutturato e connesso di interventi in grado di garantire una presa in carico integrata. La logica di filiera assicura che il passaggio da un livello di assistenza all'altro avvenga in modo fluido e senza interruzioni, costruendo un percorso assistenziale coerente intorno all'individuo. Le prestazioni spaziano dall'assistenza domiciliare, ai servizi semi-residenziali (come centri diurni per anziani o disabili), alle strutture residenziali (RSA, RSD e comunità alloggio), ai servizi ambulatoriali e di riabilitazione, fino a quelli ospedalieri grazie all'ospedale Casa di Cura Ambrosiana accreditato presso la Regione Lombardia (Casa di Cura Ambrosiana, nata per rispondere ai bisogni degli ospiti accolti nelle residenze di Fondazione, oggi è diventata un importante punto di riferimento per tutte le famiglie del territorio).

Accanto a questi servizi tradizionali sanitari e sociosanitari, la Fondazione promuove l'autonomia, la dignità e il senso di appartenenza di ospiti e utenti, attraverso attività laboratoriali e progetti speciali per l'inclusione sociale e per la qualità della vita nelle residenze. Si tratta di attività e progetti che favoriscono la socializzazione e la costruzione di reti di supporto significative per le persone che si trovano in situazioni di vulnerabilità o marginalità.

- OSPITI:** sono le persone accolte nei servizi residenziali e semi residenziali
- UTENTI:** sono le persone che usufruiscono di tutti gli altri servizi sociosanitari
- PAZIENTI:** sono le persone che usufruiscono dei servizi ospedalieri

Nel corso del 2024, 12.250 utenti e ospiti hanno usufruito di uno e più servizi offerti dalle sedi di Fondazione Sacra Famiglia, in crescita del 17% rispetto all'anno precedente. Di questi, il 58% aveva più di 65 anni d'età. Gli adulti e i minori hanno rappresentato rispettivamente il 24% e il 18% del totale. Considerando i 45.405 pazienti a cui Casa di Cura Ambrosiana ha erogato una o più prestazioni, Sacra Famiglia è stata punto di riferimento per 57.655 persone fragili nel corso del 2024. Tra i pazienti di Casa di Cura Ambrosiana, i minori sono stati pari al 4%. Gli adulti hanno rappresentato il 47% dei pazienti mentre gli anziani con età superiore ai 65 anni sono stati il 49%.

Complessivamente Fondazione Sacra Famiglia ha erogato 208.282 prestazioni, in crescita del 19% rispetto al 2023. L'incremento ha riguardato tutti i servizi, confermando la crescente specializzazione nell'assistenza domiciliare e sui bisogni dei minori con disturbi dello spettro autistico. Sono risultate in forte crescita (+25%), inoltre, le prestazioni di Attività fisica adattata (APA), sia rivolte agli utenti sia al territorio, testimoniando l'impegno di Sacra Famiglia nella tutela del benessere di utenti e ospiti attraverso l'orientamento al mantenimento e alla valorizzazione delle capacità e delle potenzialità residue di ciascun individuo.

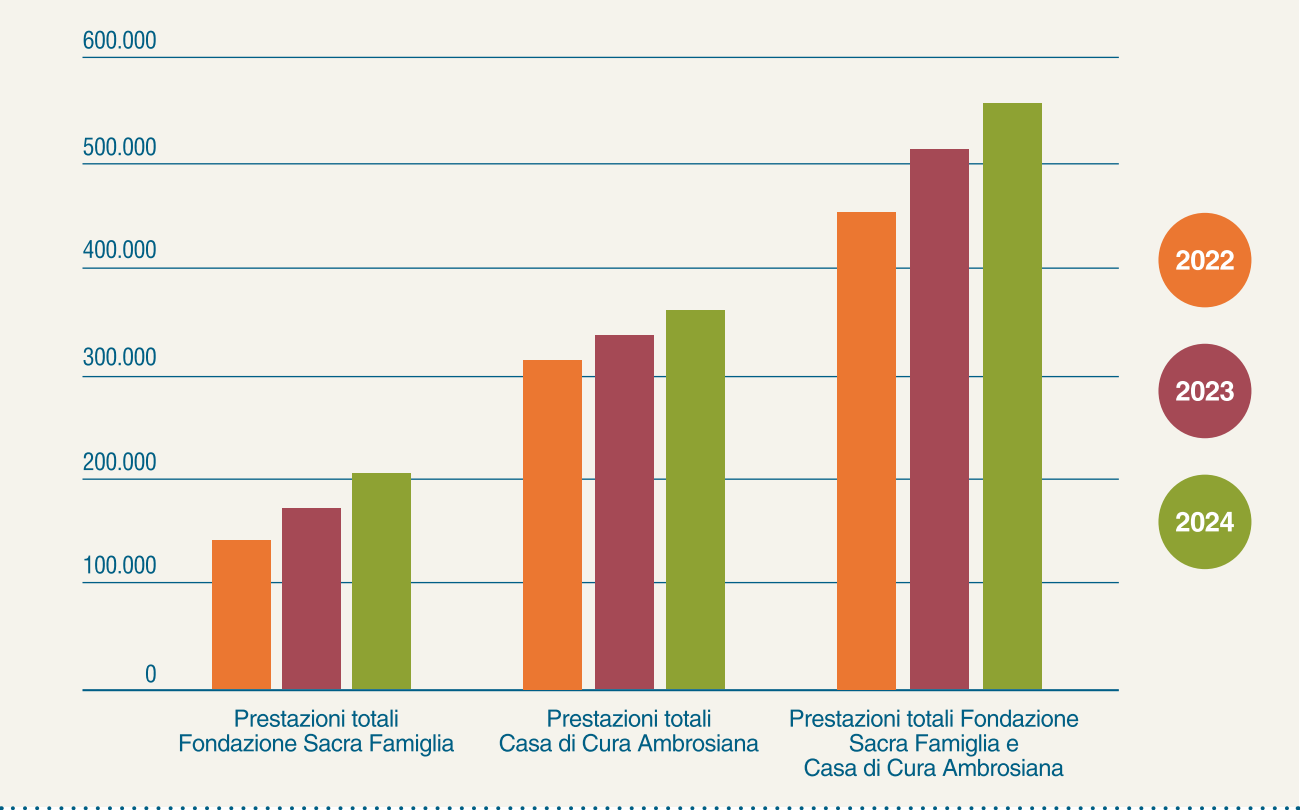
Le prestazioni ambulatoriali hanno continuato a rappresentare una componente importante e pari al 39% del totale. Nel 19% dei casi, la Fondazione ha erogato prestazioni domiciliari, mentre nel 21% dei casi le prestazioni hanno riguardato i disturbi dello spettro autistico. Considerando l'attività di Casa di Cura Ambrosiana, le prestazioni complessivamente erogate, nel 2024, da Sacra Famiglia sono state 562.766.

Ripartizione ospiti e utenti di Fondazione Sacra Famiglia per classi di età (in numero)

	2022	2023	2024
Minori (0-17 anni)	1.910	2.094	2.192
Adulti (18-64 anni)	5.545	3.314	2.898
Anziani (≥ 65 anni)	5.743	5.107	7.160
Totale ospiti e utenti	13.198	10.515	12.250

Andamento delle prestazioni erogate dai servizi di Fondazione Sacra Famiglia (in numero)

	2022	2023	2024
Prestazioni Ambulatoriali (ex Art. 26)	55.184	68.057	80.862
Odontoiatria	3.537	3.682	3.719
Cure Domiciliari/C-Dom	19.460	22.638	28.730
Prestazioni Domiciliari (ex Art. 26)	8.398	8.471	10.541
Autismo	38.755	38.892	44.520
RSA aperta	14.081	16.285	20.293
Virgilio	1.377	2.540	2.300
Attività fisica adattata - APA	860	13.881	17.317
Prestazioni totali Fondazione Sacra Famiglia	142.667	174.446	208.282
Prestazioni totali Casa di Cura Ambrosiana	316.175	343.665	354.484
Prestazioni totali Sacra Famiglia	458.842	518.111	562.766



Ripartizione prestazioni erogate nel 2024 da Fondazione Sacra Famiglia (in % e Variazione rispetto al 2023)

	Ripartizione	Var '23-'24
Prestazioni Ambulatoriali (ex Art. 26)	39%	+19%
Odontoiatria	2%	+1%
Cure Domiciliari/C-Dom	14%	+27%
Prestazioni Domiciliari (ex Art. 26)	5%	+24%
Autismo	21%	+14%
RSA aperta	10%	+25%
Virgilio	1%	-9%
Attività fisica adattata - APA	8%	+25%

# 3.1 I servizi residenziali e semi-residenziali

L'accoglienza, in Sacra Famiglia, si realizza attraverso l'offerta di servizi residenziali e semi-residenziali, con 1.366 posti letto tra RSA, RSD, CSS e centri diurni, destinati a persone totalmente o parzialmente non autosufficienti di diverse fasce d'età e affette da malattie croniche, disabilità, disturbi psichiatrici o autismo. Rientrano tra i destinatari di tali servizi anche i rifugiati e i richiedenti asilo.

Progettati per rispondere ai bisogni specifici e in evoluzione di ciascun ospite, i servizi residenziali e semiresidenziali promuovono il mantenimento e la valorizzazione delle autonomie residue attraverso un'assistenza personalizzata. Le strutture garantiscono ambienti familiari, accoglienti e relazionali, con programmi abilitativi mirati e interventi sociosanitari, riabilitativi, assistenziali e ricreativi, gestiti da équipe multidisciplinari. La valutazione della fragilità, secondo i criteri stabiliti dagli enti accreditatori, guida la definizione del piano individuale di cura e assistenza, in costante dialogo con le famiglie e in sinergia con i servizi del territorio.

## Ripartizione posti letto (al 31/12/2024)

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
TOTALE	1.366

Sono stati 1.666 gli ospiti accolti nelle strutture residenziali di Sacra Famiglia nel corso del 2024, in lieve calo rispetto all'anno precedente (-5%). Le persone con disabilità hanno continuato a rappresentare la maggioranza degli ospiti (52% del totale), seguite dagli anziani presso le RSA e le strutture di Residenzialità Leggera (34% del totale), dai pazienti in hospice (8% del totale), dai minori in Comunità educativa e Residenziale Terapeutico-Riabilitativo e dai profughi richiedenti asilo ospitati nelle sedi di Cesano Boscone e Verbania (3% del totale in entrambi i casi).

In valore assoluto, gli ospiti anziani sono stati 561 (-5% rispetto al 2023) mentre le persone con disabilità accolte presso RSD e Comunità Alloggio sono state 866 (-8% nel confronto con l'anno precedente). Tale dato è stato controbilanciato dalla crescita degli ospiti minori (da 38 a 45 con

un incremento del 18%) e dall'attività di Hospice (+12% rispetto al 2023).

I nuovi ingressi presso le strutture, nel 2024, sono stati 324 (385 nel 2023), confermando una elevata permanenza degli ospiti presso i servizi ad eccezione dell'hospice, per cui i nuovi ingressi sono stati il 96% degli utenti accolti. Le persone con disabilità accolte nel corso dell'anno, calcolate in rapporto al numero di ospiti accolti presso i rispettivi servizi, sono state il 5% (41 nuovi ingressi in valore assoluto), mentre i nuovi minori accolti sono stati il 29% (13 in valore assoluto).

Tra i nuovi accessi, la presenza femminile si è mantenuta stabile rispetto agli anni precedenti e pari al 63% degli anziani accolti presso le RSA e le strutture di residenzialità leggera e al 34% delle persone con disabilità. Tra i nuovi accessi in Hospice, le donne sono passate dal 53% del 2023 al 48% nel 2024. Anche l'età media degli ospiti complessivamente accolti nelle strutture si è mantenuta stabile. È passata da 84,9 nel 2023 a 86,4 nel 2024 l'età media degli ospiti anziani. Tale crescita è stata riscontrata anche tra le persone con disabilità, per cui l'età media è variata da 48,5 a 53,7. È rimasta stabile e pari a 79,3 anni l'età media delle persone accolte in hospice, mentre 7,4 è stata l'età media dei minori in Comunità Educativa.

Con particolare riferimento alle RSA, è proseguito il monitoraggio degli accessi, dei giorni di permanenza e del tasso di mortalità al fine di analizzare l'evoluzione dei bisogni per l'adattamento dei servizi. A fronte di 130 nuovi ingressi (180 nel 2023) vi sono stati 109 decessi (120 nel 2023), con un tasso di mortalità entro il primo mese in rapporto al totale dei decessi pari al 10%, in ulteriore calo rispetto all'anno precedente (13%). 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.

Le strutture semi-residenziali – i CDI (Centri Diurni Integrati per anziani), i CDD (Centri Diurni per Disabili) e il Centro Diurno Continuo per l'età evolutiva – hanno come obiettivo principale quello di promuovere la permanenza di persone fragili nel proprio ambiente di vita, evitando o posticipando il ricorso a soluzioni residenziali. Accolgono, durante la giornata, anziani, adulti e minori con disabilità, offrendo loro un contesto protetto in cui ricevere assistenza qualificata, cure sanitarie, supporto riabilitativo e opportunità relazionali. Le attività proposte favoriscono l'autonomia, l'inclusione sociale e il mantenimento dei legami affettivi e comunitari. Allo stesso tempo, il servizio rappresenta un prezioso sollievo per le famiglie, che possono contare su un supporto concreto nelle ore diurne.

Le persone accolte nel 2024 presso i servizi semiresidenziali di Sacra Famiglia sono state 337, in lieve calo del 3% rispetto all'anno precedente, a seguito della riduzione delle persone con disabilità presso i CDD (-14%) a fronte di un incremento del 26% degli anziani che hanno usufruito dei servizi erogati presso i CDI e del 24% dei minori seguiti presso il Centro Diurno Continuo per età evolutiva. Gli ospiti con disabilità hanno rappresentato il 65% delle persone complessivamente seguite, relativamente meno che nel 2023 quando tale percentuale era stata pari al 73%. È risultato in crescita il peso relativo dei minori (dal 9% nel 2023 al 12% nel 2024) e degli ospiti anziani (dal 18% al 23%).

I nuovi accessi ai servizi semiresidenziali sono stati pari al 5% delle persone con disabilità e al 37% degli anziani, in calo, in entrambi i casi, rispetto ai valori registrati nel 2023 e ad ulteriore conferma di una maggiore permanenza delle persone presso Sacra Famiglia. Rispetto ai nuovi accessi, le donne presso i CDD e i CDI sono state il 46%, in continuità rispetto agli anni precedenti. In linea con quanto registrato nel 2024, l'età media delle persone con disabilità presso i CDD è stata di 42 anni. Similmente, è stata pari a 82 anni l'età media delle persone presso i CDI.



La percentuale di saturazione nelle strutture della Fondazione Sacra Famiglia ha registrato una contrazione di 5 punti percentuali rispetto all'anno precedente, ritornando ai valori del 2023. Il calo fisiologico, legato all'andamento delle condizioni degli utenti e delle procedure approvative di accesso alle strutture, non ha riguardato la sede di Cesano Boscone, di Verbania e le sedi lecchesi. Proprio presso le sedi lecchesi, la saturazione è stata massima e pari al 96,7%. Il valore minimo è stato raggiunto presso la sede di Andora (72,9%).

Gli ospiti accolti nei servizi residenziali

	2020	2021	2022	2023	2024
Anziani	661	662	693	589	561
- di cui in RSA	93%	92%	94%	90%	92%
- di cui in Residenzialità Leggera	7%	8%	6%	10%	8%
Persone con Disabilità	932	973	948	939	866
- di cui in RSD	93%	93%	93%	93%	95%
- di cui in CCS	5%	5%	5%	5%	6%
- di cui in Comunità Psichiatrica*	2%	2%	2%	2%	-
Hospice	98	99	99	122	137
Minori	40	28	33	38	45
- di cui in Comunità Educativa	25%	36%	27%	32%	31%
- di cui in Residenziale Terapeutico-Riabilitativo a Media Intensità	75%	64%	73%	68%	69%
Richiedenti Asilo	42	62	68	64	57
TOTALE	1.773	1.824	1.841	1.752	1.666

\*Il servizio non è più attivo dal 2024

Nuovi ingressi di ospiti all'interno dei servizi residenziali

	2020	2021	2022	2023	2024
Anziani	189	267	266	192	138
- di cui in RSA	95%	95%	96%	87%	94%
- di cui in Residenzialità Leggera	5%	5%	4%	13%	6%
Persone con Disabilità	50	74	94	71	41
- di cui in RSD	94%	84%	96%	96%	98%
- di cui in CCS	2%	12%	2%	1%	2%
- di cui in Comunità Psichiatrica*	4%	4%	2%	3%	-
Hospice	90	95	94	115	132
Minori	3	7	6	7	13
- di cui in Comunità Educativa	33%	29%	0%	43%	31%
- di cui in Residenziale Terapeutico-Riabilitativo a Media Intensità	67%	71%	100%	57%	69%
TOTALE	332	443	460	385	324

\*Il servizio non è più attivo dal 2024

Gli ospiti dei servizi semi-residenziali

	2020	2021	2022	2023	2024
Centri Diurni per Disabili (CDD)	239	263	261	253	218
Centri Diurni Integrati per anziani (CDI)	64	52	59	62	78
Centro Diurno Continuo per età evolutiva	34	33	29	33	41
TOTALE	337	348	349	348	337

Nuovi accessi all'interno dei servizi semi-residenziali

	2020	2021	2022	2023	2024
Centri Diurni per Disabili (CDD)	12	18	12	17	10
Centri Diurni Integrati per anziani (CDI)	4	18	25	35	29
Centro Diurno Continuo per età evolutiva	0	5	5	9	12
TOTALE	16	41	42	61	51

Andamento tasso di decesso (anno 2024)

SEDE	Nuovi ingressi	Numero decessi	Decessi entro il primo mese (% del tot decessi)
RSA San Luigi (Cesano Boscone)	22	19	16%
RSA San Pietro (Cesano Boscone)	18	19	5%
RSA Verbania	18	12	8%
RSA Borsieri (Lecco)	12	19	11%
RSA Regoledo di Perledo	17	11	27%
RSA Santa Caterina (Settimo Milanese)	32	29	3%
TOTALE	130	109	10%
TOTALE 2023	180	120	13%

Livello di saturazione nelle sedi di Sacra Famiglia

SEDE	2020	2021	2022	2023	2024
Cesano Boscone	71,7%	71,1%	76,7%	84,4%	91,6%
Inzago	89,4%	85,2%	86,5%	92,9%	90,8%
Regoledo di Perledo	84,0%	82,6%	85,8%	87,8%	73,8%
Lecco	84,0%	74,5%	80,0%	95,1%	96,7%
Settimo Milanese	81,7%	88,6%	89,1%	96,8%	79,1%
Cocquio Trevisago	83,4%	81,5%	86,5%	85,9%	82,4%
Andora	88,3%	89,7%	84,4%	83,1%	72,9%
Pietra Ligure	91,4%	83,5%	89,2%	97,6%	87,1%
Loano	78,1%	79,2%	81,2%	83,4%	74,2%
Verbania	87,1%	89,3%	90,2%	92,4%	95,7%
TOTALE	82,6%	81,3%	84,4%	89,8%	84,4%



# 3.2 I servizi domiciliari

I servizi domiciliari sono pensati per offrire un supporto flessibile, capace di integrarsi con la quotidianità dell’ambiente domestico, senza rinunciare alla qualità e alla complessità degli interventi necessari. Tra questi rientrano le Cure Domiciliari/C-Dom (ex ADI-Assistenza Domiciliare Integrata), la Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA) Aperta, il Servizio Virgilio e i Servizi Riabilitativi Domiciliari (ex Art. 26), ognuno dei quali risponde a specifici bisogni assistenziali.

In particolare, le Cure Domiciliari/C-Dom si rivolgono a persone di ogni età che, a causa della propria condizione di fragilità, non sono in grado di accedere ai servizi ambulatoriali. Il servizio prevede un insieme coordinato di prestazioni infermieristiche, riabilitative e socioassistenziali, finalizzate a offrire un sostegno completo direttamente a domicilio. Per accedere all’ADI è necessario essere in possesso di un voucher rilasciato da una delle Aziende Socio-Sanitarie Territoriali (ASST) della Lombardia, in base alla valutazione del profilo assistenziale della persona.

Nel corso del 2024, il servizio C-Dom di Sacra Famiglia ha seguito 1.302 utenti, registrando un aumento del 6% rispetto al 2023. Tra questi, il 46% ha beneficiato di prestazioni occasionali, in calo rispetto all’anno precedente, con una riduzione da 811 a 594 utenti in valore assoluto. Al contrario, è cresciuto in modo significativo (+70%) il numero di persone assistite in maniera continuativa, passate da 416 nel 2023 a 708 nel 2024 e pari al 54% del totale degli assistiti. La crescita nel numero degli utenti è stata accompagnata da un consistente incremento del numero di prestazioni, passate da 22.638 a 28.730 (+27% rispetto al 2023). Le prestazioni infermieristiche hanno continuato a rappresentare la maggior parte delle attività erogate e pari all’89% del totale. La quota delle prestazioni riabilitative, fornite dai fisioterapisti, è rimasta stabile al 10% nel 2024. L’1% delle prestazioni ha riguardato interventi da parte degli operatori sociosanitari (OSS).

Nell’ambito dei servizi di riabilitazione, è prevista la possibilità che alcuni dei percorsi rivolti a persone con disabilità psichiche, fisiche o sensoriali erogati dai centri di riabilitazione accreditati vengano erogati direttamente al domicilio degli assistiti. Si tratta di situazioni particolari che vengono definite dal team multidisciplinare incaricato della presa in carico della persona con disabilità e declinate all’interno del piano individuale. Tali prestazioni riabilitative a domicilio (ex Art. 26) sono state 10.541 nel 2024 (+24% rispetto al 2023) e hanno riguardato 357 utenti (+17% rispetto al 2023). L’incremento maggiore, sia in termini di numero di prestazioni che con riferimento agli utenti assistiti, è stato registrato presso la sede lombarda di Cesano Boscone.

## Utenti presi in carico dal servizio C-Dom e ripartizione per tipologia di prestazione

	2020	2021	2022	2023	2024
Numero utenti in carico	2.570	2.636	1.271	1.227	1.302
di cui per prestazioni occasionali	79%	67%	69%	66%	46%
di cui per presa in carico continuativa	21%	33%	31%	34%	54%
Numero di prestazioni	18.405	17.733	19.460	22.638	28.730

## Ripartizione delle prestazioni erogate dal servizio per specialista

	2020	2021	2022	2023	2024
Fisioterapista	708	687	1.224	2.060	2.349
Infermiere	17.264	17.431	17.096	17.165	20.013
OSS	162	286	313	235	276

## Prestazioni riabilitative domiciliari ex Art. 26

	2020	2021	2022	2023	2024
Prestazioni erogate	5.465	8.266	8.398	8.471	10.541
Utenti trattati	194	330	303	306	357

La RSA Aperta è un servizio nel settore della cura e dell’assistenza delle persone affette da demenze o non autosufficienti con almeno 75 anni. Si tratta di un servizio che permette di erogare le prestazioni di cui la persona ha bisogno, direttamente presso il suo domicilio oppure, in alcuni casi, presso le sedi delle Residenze Sanitarie per Anziani di Sacra Famiglia. Le prestazioni previste vengono erogate a fronte di una valutazione multidimensionale svolta dall’assistente sociale e dal geriatra. 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.

Gli anziani fragili assistiti presso il servizio RSA Aperta di Sacra Famiglia sono stati 318, in aumento del 43% rispetto al 2023. Con riferimento alle sedi interessate dal servizio, la maggioranza degli utenti, pari al 71%, è stata seguita presso le due sedi di Settimo Milanese (37% del totale) e di Cesano Boscone (34% del totale). Le sedi lecchesi sono state punto di riferimento per il 17% degli utenti, mentre a Regoledo di Perledo è stato seguito il restante 12%.

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 56% presentava una demenza moderata o grave. Il 4% degli utenti presentava un livello di demenza molto grave o terminale. Tale categoria ha registrato il più elevato tasso di crescita rispetto al 2023 e pari all’86%. Un aumento consistente ha riguardato gli utenti con demenza grave (+68%) e gli anziani in condizione di non autosufficienza (+63%).

Anche il numero di accessi ai servizi della RSA Aperta ha confermato la dinamica in crescita rispetto all’anno precedente, arrivando a 20.293 (+25% rispetto al 2023). Di questi, il 42% è stato effettuato da operatori sociosanitari, il 25% da educatori, il 15% da specialisti in scienze motorie e il 10% da fisioterapisti. 154 sono stati gli accessi da parte di terapisti occupazionali (1% del totale), a cui si aggiungono 504 accessi da assistenti sociali (2%), 865 da psicologi (4%) e i 30 da parte dell’équipe (1%). La crescita degli accessi ha riguardato la gran parte degli specialisti, con particolare riferimento agli interventi fisioterapici, a quelli per la stimolazione e il mantenimento delle attività motorie e per supporto psicologico.

## Utenti presi in carico dal servizio RSA Aperta e livelli di gravità

	2020	2021	2022	2023	2024
Numero di utenti	245	159	182	222	318
di cui Anziani non Autosufficienti	9	11	15	27	44
di cui con Demenza Lieve	88	62	60	62	83
di cui con Demenza Moderata	83	58	69	92	121
di cui con Demenza Grave	44	21	29	34	57
di cui con Demenza molto grave/terminale	18	7	9	7	13
di cui Anziani non Autosufficienti	245	159	182	222	318



Accessi servizio RSA Aperta per specialista

	2020	2021	2022	2023	2024
Educatore	7.961	12.436	14.081	16.285	20.293
Fisioterapista	2.356	4.110	4.405	6.321	5.067
Infermiere	165	487	1.155	463	2.021
Scienze motorie	41	20	62	13	3
OSS	603	1.030	988	1.458	3.130
Psicologo	4.245	5.940	6.870	7.361	8.519
Remoto	146	176	220	407	865
Terapista occupazionale	270	617	337	115	154
ASA	17	35	-	-	-
Equipe	59	-	-	29	30
Nutrizionista	-	-	-	-	-
Assistente sociale	26	19	42	118	504
IP	30	-	-	-	-

Nel 2024 è proseguito il progetto Virgilio, avviato nel 2015 per offrire supporto ai nuclei familiari che affrontano situazioni di fragilità e cronicità legate all'assistenza di un congiunto anziano. Attraverso una consulenza telefonica dedicata, il progetto fornisce orientamento e accompagnamento, aiutando i familiari a gestire al meglio i bisogni assistenziali.

Il servizio è gestito da personale qualificato di Sacra Famiglia, in particolare da assistenti sociali con il ruolo di case manager, che offrono consulenza su aspetti pratici, accesso ai servizi territoriali e percorsi di presa in carico. L'équipe di Virgilio, con esperienza specifica in ambito domiciliare, è inoltre in grado di attivare interventi assistenziali, infermieristici e medici direttamente a domicilio, garantendo così un supporto continuativo e personalizzato.

Il numero di utenti che hanno beneficiato del servizio nel corso del 2024 è cresciuto del 72%, passando da 211 a 362. A tale incremento ha fatto seguito un lieve calo del 9% degli accessi, che sono stati pari a 2.300 (2.540 nell'anno precedente). Tra gli specialisti che hanno supportato gli anziani fragili in carico e le loro famiglie, gli operatori sociosanitari hanno rappresentato il 60% degli accessi, seguiti dall'équipe nel 22% dei casi.

Servizio Virgilio. Utenti, accessi e specialisti

	2020	2021	2022	2023	2024
Numero utenti presi in carico	56	108	98	143	141
Numero di accessi	736	903	1.377	2.540	2.300
Di cui geriatra	97	56	108	98	143
Di cui fisioterapista					30
Di cui infermiere	54	95	183	86	54
Di cui scienze motorie	23		91	237	165
Di cui OSS	595	475	827	1.713	1.382
Di cui educatore		20		5	7
Di cui équipe		175	148	354	519
Di cui psicologo	8	30	30	2	2

3.3 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 2024, gli utenti trattati dal servizio sono stati 1.464, in crescita del 15% rispetto al 2023. Il numero complessivo delle prestazioni odontoiatriche erogate è lievemente aumentato, passando da 3.682 a 3.719 (+1% rispetto all'anno precedente).

Prestazioni odontoiatriche

	2020	2021	2022	2023	2024
Prestazioni erogate	1.654	2.787	3.537	3.682	3.719
Utenti trattati	838	1.220	1.197	1.268	1.464

Le strutture ambulatoriali di Sacra Famiglia, 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 2024, sono state erogate complessivamente 80.862 prestazioni riabilitative ambulatoriali a favore di 3.471 utenti. In entrambi i servizi regionali, si è registrato un incremento nel raffronto con il 2023, rispettivamente del 19% e del 2%. Le prestazioni sono state effettuate presso le sedi lombarde di Cesano Boscone (69% del totale), Varese (19%), Lecco (4%), le sedi liguri (3%) e la sede piemontese di Verbania (5%). Considerando il numero di utenti trattati, questi si sono concentrati prevalentemente presso le sedi lombarde e varesine, con percentuali pari al 46% e al 31%.

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 presso il proprio domicilio o all'inserimento in 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.

Prestazioni riabilitative ambulatoriali ex. Art. 26

	2020	2021	2022	2023	2024
Prestazioni erogate	33.973	49.782	55.184	68.057	80.862
Utenti trattati	168	3.503	3.507	3.390	3.471

Nel corso del 2024, gli utenti che hanno usufruito del servizio di Cure Intermedie, presso le sedi di Cesano Boscone, Cocquio Trevisago e Regoledo di Perledo, sono cresciuti del 30%, passando da 231 a 300. La crescita ha riguardato prevalentemente la sede di Cesano Boscone (+49%), presso cui è stato in carico il 67% degli utenti del servizio. La degenza media registrata è rimasta stabile rispetto al 2023 e pari a 63,5 giornate.

Servizio di Cure Intermedie

	2020	2021	2022	2023	2024
Totale utenti	170		216	231	300
di cui presso la sede di Cesano Boscone	60%	58%	53%	58%	67%
di cui presso la sede di Cocquio Trevisago	11%	9%	8%	6%	5%
di cui presso la sede di Regoledo di Perledo	29%	33%	38%	35%	28%

Fondazione Sacra Famiglia gestisce ambulatori di Counseling per l'autismo, per promuovere 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 "parent training". Nel 2024, il servizio di Counseling per l'autismo ha assistito 380 utenti (+22% rispetto al 2023), erogando complessivamente 39.150 prestazioni (+16%). Rispetto agli anni precedenti, l'87% di tali interventi è stato svolto in presenza, riducendo in misura consistente le prestazioni a distanza (da 11.144 nel 2023 a 5.150 nel 2024 pari al 13% del totale). Nel territorio di Varese è proseguito, anche nel 2024, 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. Il servizio ha riguardato 97 utenti (+17 unità rispetto al 2023), con un incremento del 5% delle prestazioni erogate, passate da 5.122 a 5.370. Anche in questo caso, si è contratto ulteriormente il numero di prestazioni a distanza. Le prestazioni ambulatoriali, infatti, sono cresciute del 7% e hanno rappresentato il 98% del totale.

Gli ambulatori di Counseling per l'Autismo

	2021	2022	2023	2024
<b>Counseling Autismo</b>				
Numero di utenti	294	302	312	380
Numero di prestazioni	32.349	33.220	33.770	39.150
di cui ambulatoriali	50%	67%	67%	87%
di cui da remoto	50%	33%	33%	13%
<b>Servizio BluLab Varese</b>				
Numero di utenti	71	73	80	97
Numero di prestazioni	6.109	5.535	5.122	5.370
di cui ambulatoriali	86%	86%	96%	98%
di cui da remoto	14%	14%	4%	2%

3.4 I servizi sanitari e ospedalieri

In filiera rispetto ai servizi erogati da Fondazione Sacra Famiglia, l'ospedale Casa di Cura Ambrosiana risponde ai bisogni di cura delle persone fragili sia all'interno dell'Ente sia nel territorio di riferimento. Dispone di tutte le branche specialistiche ambulatoriali, della diagnostica radiologica, cardiologica, endoscopica digestiva e allergologica, oltre che del laboratorio analisi. Offre anche 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.

Casa di Cura Ambrosiana. Missione, Visione e Struttura

Casa di Cura Ambrosiana è una società di capitali controllata al 100% da Fondazione Sacra Famiglia ed è gestita dal 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 Casa di Cura 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, che ricopre le funzioni direttive e propone i direttori a capo alle varie sezioni dell'Ente.

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 Consiglio di Amministrazione (periodo di mandato 16/05/2024 -15/04/2027)

Nome e carica	Data di prima nomina
Giovanni Raimondi (Presidente)	16/05/2024
Roberto Totò (Amministratore Delegato)	16/05/2024
Bruno Marinoni (Consigliere)	16/05/2024

Riunioni del CdA e livello di partecipazione

Riunioni effettuate	Numero di partecipanti
6	3



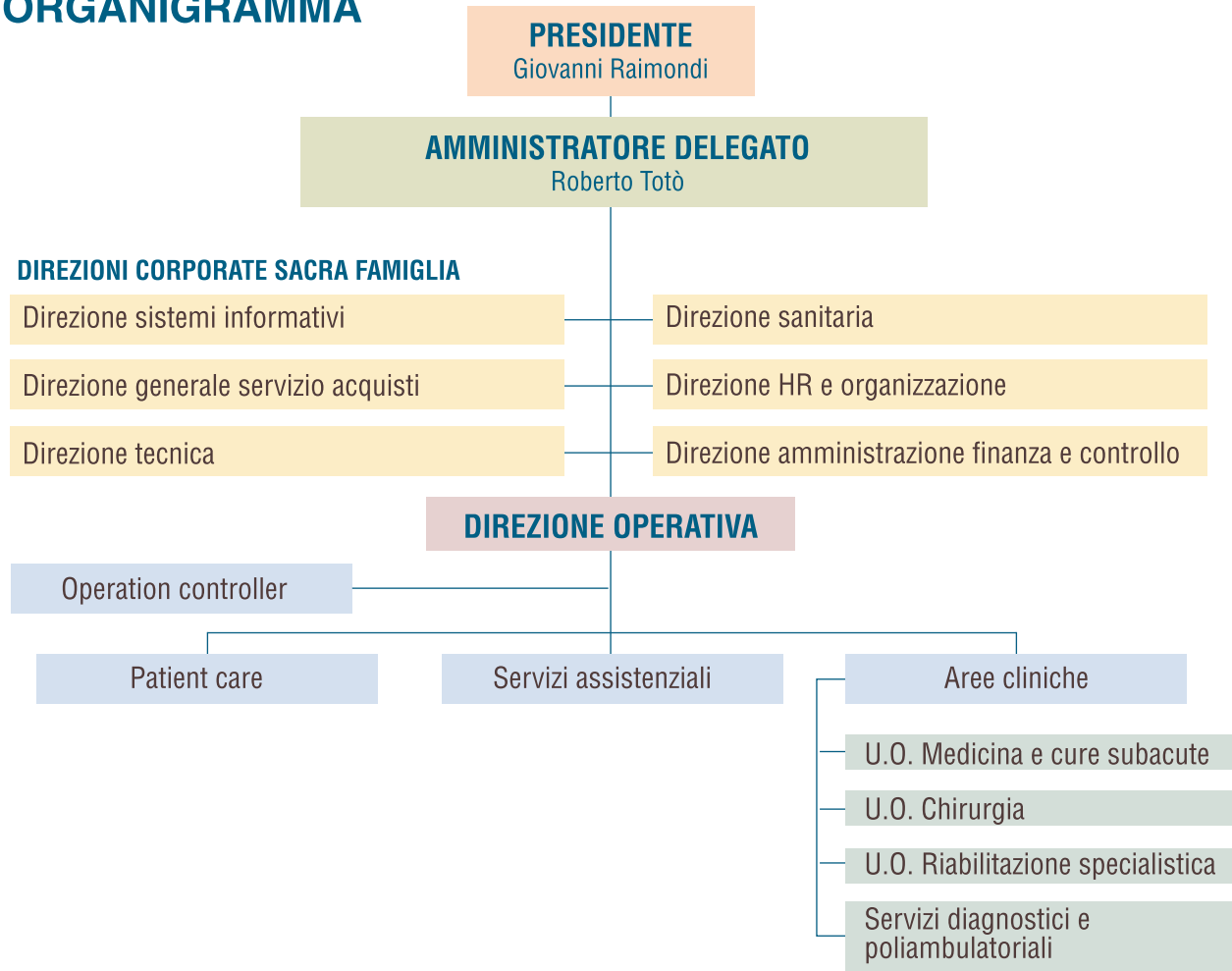
Sintesi dei principali temi trattarti dal CdA (anno 2024)

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

Composizione dei Collegio Sindacale (periodo di mandato 2024-2026)

Nome	Carica
Claudio Enrico Polli	Presidente
Valerio Manicone	Sindaco
Giovanni Rossi	Sindaco
Maria Lombardo	Sindaco Supplente
Maurizio Cattaneo	Sindaco Supplente

ORGANIGRAMMA



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 Cure Sub-Acute (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 Neurologica. 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 riacutizzazione, sono riservati 30 posti letto.

Nel corso del 2024, 2.527 sono stati i pazienti ricoverati presso i reparti di degenza di Casa di Cura Ambrosiana, con un incremento del 13% rispetto al 2023. I ricoveri hanno riguardato in prevalenza i reparti di chirurgia (55% del totale), seguiti dalla riabilitazione (26%), dalla medicina generale (13%) e dalle cure subacute (5%). L'incremento dei ricoveri è stato determinato, in prevalenza, dalle prestazioni chirurgiche, con particolare riferimento alla chirurgia generale, ortopedica e urologica. Sono cresciuti del 28% i ricoveri per riabilitazione motoria, riducendosi invece negli altri casi. Le giornate di degenza complessivamente erogate sono state 24.752, in calo del 12%. Nell'anno di riferimento, le giornate medie di degenza sono rimaste costanti e pari a 12,7.

L'età media degli utenti è rimasta in linea rispetto al 2023 (70 anni anziché 69), provenienti da Milano nel 31% dei casi, ma con una buona distribuzione tra i comuni limitrofi. Dopo il periodo di degenza, il 91% degli utenti ha ottenuto una dimissione ordinaria.

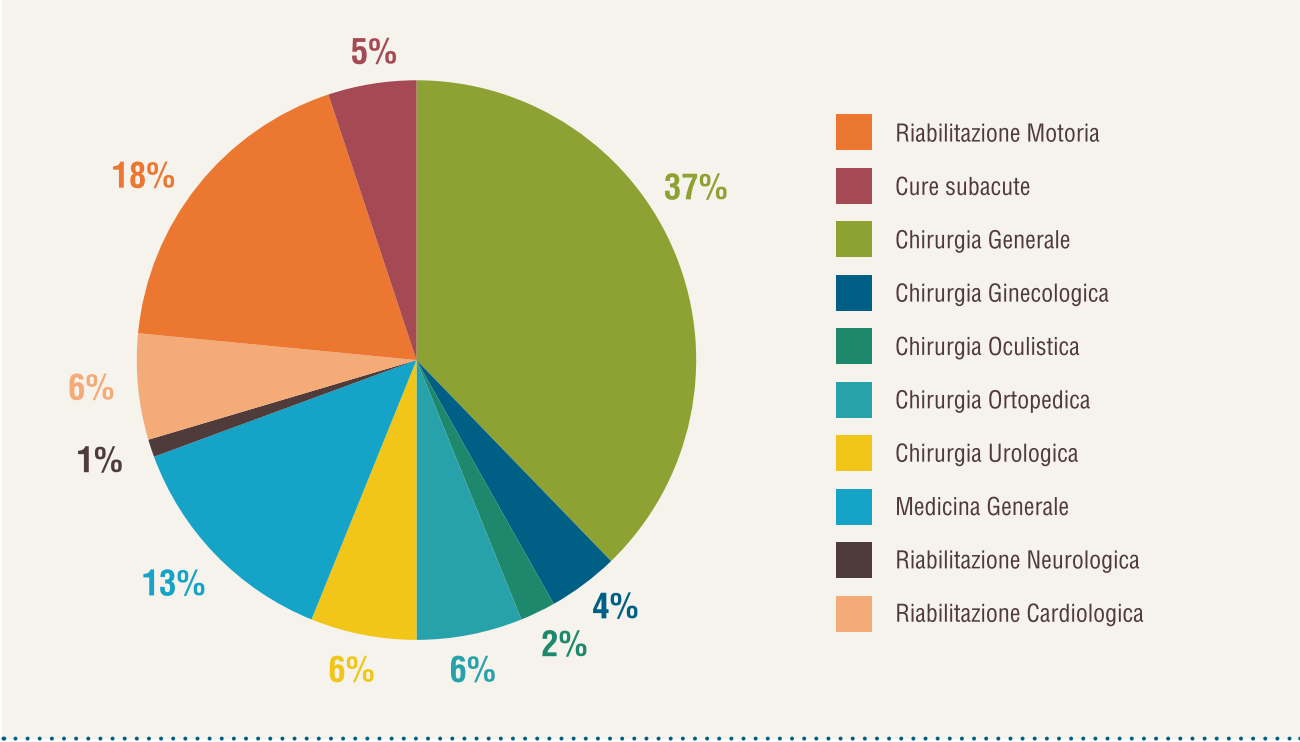
Degenza in Casa di Cura Ambrosiana

	2021	2022	2023	2024
Numero di ricoveri	1.959	2.069	2.241	2.527
Numero di giornate di degenza	26.607	27.734	28.321	24.572
Giornate medie di degenza	14,0	13,1	12,7	12,7
Età media utenti	70	69	69	70



Giornate medie, ripartizione % ricoveri e giornate per reparto (anno 2024)

	Giornate medie	Ripartizione giornate	Ripartizione ricoveri
Chirurgia Generale	1,3	5%	37%
Chirurgia Ginecologica	2,0	1%	4%
Chirurgia Oculistica	1,0	0,2%	2%
Chirurgia Ortopedica	3,3	2%	6%
Chirurgia Urologica	1,2	1%	6%
Medicina Generale	14,5	20%	13%
Riabilitazione Neurologica	44,6	5%	1%
Riabilitazione Cardiologica	20,2	13%	6%
Riabilitazione Motoria	22,1	42%	18%
Cure subacute	22,0	12%	5%



Provenienza dei pazienti (in % rispetto al totale, anno 2024)

Buccinasco	4%
Cesano Boscone	6%
Corsico	5%
Milano	31%
Rozzano	2%
Settimo Milanese	2%
Trezzano Sul Naviglio	3%
Altri Comuni	47%

Modalità di dimissione degli utenti (in % rispetto al totale, anno 2024)

Paziente deceduto	0,9%
Dimissione con attivazione di assistenza domiciliare	0,1%
Dimissione ordinaria	91%
Dimissione presso RSA	1%
Trasferimento in altro reparto interno	3%
Trasferito presso altro ospedale	2%
Trasferito presso altro istituto	1%
Dimissione volontaria	1%

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 Fondazione, sono diventati un punto di riferimento per utenti esterni alla struttura.

Le prestazioni complessivamente erogate, nel corso del 2024, sono state 354.484, in aumento del 3% rispetto all'anno precedente. Di queste, il 30% ha riguardato pazienti ricoverati presso le strutture interne a Sacra Famiglia, con una crescita delle prestazioni a loro favore del 9%. L'incremento è stato trainato dal servizio di medicina di laboratorio e dagli interventi di bassa intensità chirurgica (BIC) cresciuti rispettivamente dell'11% e del 12%.

Rispetto al totale, il servizio di medicina di laboratorio ha rappresentato il 68,3% delle prestazioni erogate, seguito dagli interventi ambulatoriali (23,6%) e di diagnostica per immagini (7,3%). Le Macroattività ambulatoriali complesse (MAC) e gli interventi di Bassa intensità chirurgica (BIC) hanno rappresentato rispettivamente lo 0,5% e lo 0,3% delle prestazioni erogate nel corso dell'anno. Non sono stati riscontrati cambiamenti nella composizione degli interventi rispetto al 2023.

Sono stati 76.810 gli utenti esterni che hanno usufruito dei servizi di specialistica ambulatoriale, in calo del 9% rispetto al 2023 a causa della riduzione delle prestazioni ambulatoriali e di diagnostica per immagini. Di questi, il 50% aveva un'età compresa tra i 18 e i 70 anni, il 40% superava i 70 anni di età, in continuità con gli anni precedenti. I minori di 18 anni sono stati pari al 4% dei pazienti esterni.

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 (28%), di Cesano Boscone (17%) e di Corsico (12%).

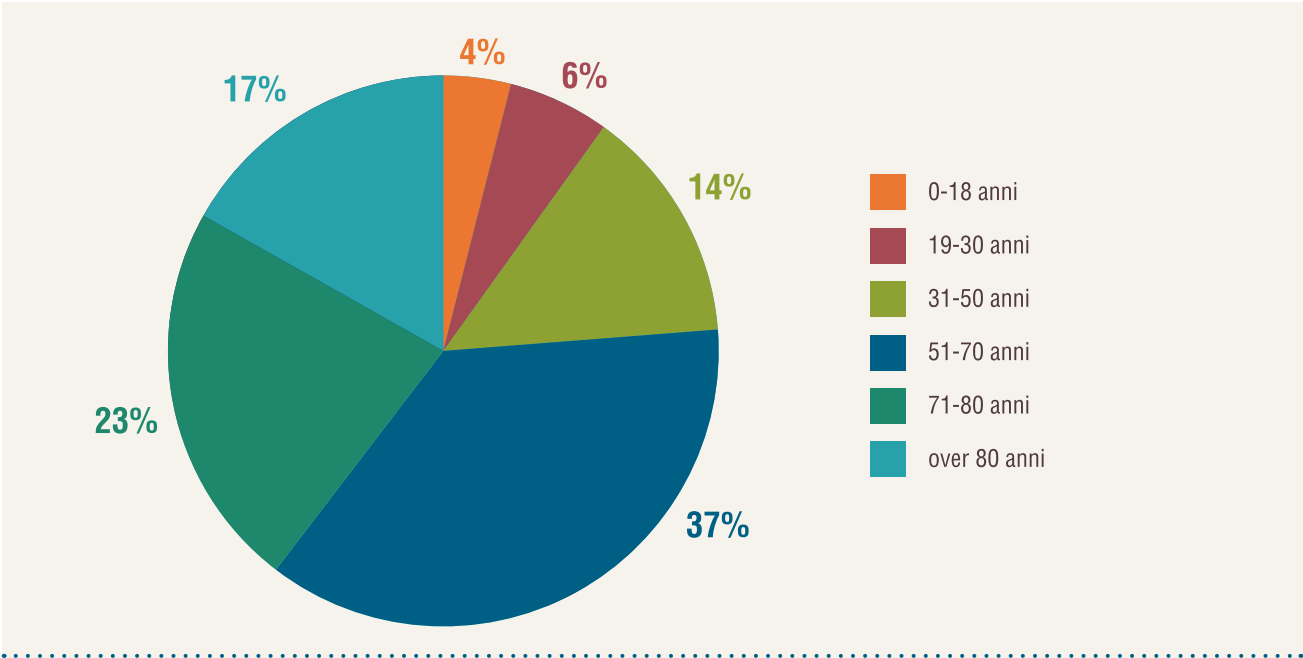
I servizi di specialistica ambulatoriale

	2021	2022	2023	2024
Numero di prestazioni	325.223	316.175	343.665	354.484
Di cui per pazienti interni	24%	28%	28%	30%
Numero di utenti esterni	81.334	78.413	84.633	76.810

Le prestazioni ambulatoriali erogate da Casa di Cura Ambrosiana nel 2024 sono state 83.765, di cui l'1% a favore di pazienti interni (1.092 prestazioni in valore assoluto), in calo del 9% rispetto al 2023. Con riferimento ai servizi ambulatoriali presenti, quelli di geriatria, chirurgia vascolare, nefrologia e neurologia hanno mostrato una dinamica in forte controtendenza rispetto al totale. Le prestazioni erogate hanno registrato una crescita del 62%, 44%, 58% e 36%. Sono risultate in crescita del 16% le prestazioni di medicina fisica e riabilitativa.



Classi di età degli utenti esterni (in % rispetto al totale, anno 2024)



Classi di età degli utenti esterni (in % rispetto al totale, anno 2024)

Milano	28%
Cesano Boscone	17%
Corsico	12%
Buccinasco	8%
Trezzano Sul Naviglio	6%
Settimo Milanese	3%
Gaggiano	2%
Assago	1%
Rozzano	1%
Cornaredo	1%
Cusago	1%
Bareggio	1%
Abbiategrosso	1%
Vermezzo Con Zelo	1%
Cisliao	0%
Altri Comuni	17%

Gli utenti esterni che hanno beneficiato del servizio sono stati 50.580, per 64.880 accessi. In entrambi i casi i valori hanno registrato una contrazione del 10% nel confronto con l'anno precedente. Le prestazioni medie per utente esterno sono rimaste costanti e pari a 1,6. I pazienti si sono rivolti in prevalenza agli ambulatori di cardiologia, oculistica, chirurgia generale ed endocrinologia.

I servizi ambulatoriali

	2021	2022	2023	2024
Numero di prestazioni	83.902	82.015	90.967	82.673
Di cui per pazienti interni	1%	1%	1%	1%
Numero di utenti esterni	47.549	48.504	55.939	50.580
Numero di accessi	64.934	64.596	72.078	64.880
Prestazione medie per utente	1,8	1,7	1,6	1,6

Ripartizione di prestazioni e utenti per tipologia di servizio (Anno 2024, in % rispetto al totale e variazione % rispetto al 2023)

	PRESTAZIONI		UTENTI	
	2021	2022	2023	2024
Specialità	Ripartizione	Variazione 23-24	Ripartizione	Variazione 23-24
Allergologia	7,8%	-13%	4,5%	-13%
Chirurgia vascolare - angiologia	0,4%	44%	0,5%	28%
Cardiologia	16,6%	-20%	15,5%	-19%
Chirurgia generale	8,8%	-7%	11,7%	-5%
Endocrinologia/diabetologia	8,4%	-9%	10,1%	-11%
Geriatria	0,2%	62%	0,3%	69%
Medicina interna	0,7%	4%	1,0%	5%
Neurologia	3,1%	36%	2,5%	-15%
Oculistica	13,0%	-1%	14,8%	7%
Ortopedia e traumatologia	4,8%	-12%	4,3%	-18%
Ginecologia-ostetricia	2,5%	18%	2,5%	13%
Otorinolaringoiatria	6,0%	-19%	5,8%	-18%
Urologia	4,5%	-19%	5,0%	-17%
Nefrologia	0,7%	58%	1,0%	51%
Dermatologia	4,5%	-7%	6,4%	-5%
Medicina fisica e riabilitativa	7,9%	16%	3,4%	-1%
Gastroenterologia	8,5%	-13%	8,9%	-6%
Pneumologia	1,2%	-18%	1,2%	-19%
Altre	0,4%	-62%	0,6%	-66%

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 2024, 9.340 utenti hanno usufruito del Punto Prelievi per effettuare esami del sangue, delle urine e di altri campioni biologici, in crescita dell'1% rispetto all'anno precedente. Il numero di accessi è rimasto sostanzialmente stabile, mentre le prestazioni sono cresciute dell'11% raggiungendo un valore di 139.996. La crescita è stata trainata dagli utenti esterni.

Le prestazioni erogate a loro favore sono passate da 80.190 a 113.451, con un incremento del 41%. Gli utenti esterni sono stati l'83% del totale e hanno usufruito dell'81% delle prestazioni. Gli esterni che si sono rivolti al servizio a seguito dell'indicazione della Medicina del lavoro sono stati il 7% del totale. Gli utenti interni sono invece stati pari al 9%.

La medicina di laboratorio

	2021	2022	2023	2024
Numero di prestazioni	134.717	114.220	126.424	139.996
Di cui per pazienti interni	27%	29%	27%	11%
Numero di utenti	14.369	9.475	9.287	9.340
Di cui interni	8%	11%	11%	9%
Di cui medicina del lavoro	6%	7%	9%	7%
Numero di accessi	23.521	15.792	15.286	15.320

Le prestazioni erogate dal servizio diagnostica per immagini sono state 23.571 nel 2024, in calo del 12% rispetto al 2023 a seguito di un fermo tecnico che ha determinato una riduzione del 91% delle prestazioni mammografiche. Una contrazione di pari entità è stata riscontrata sia nel numero di utenti del servizio (-15%), sia nel numero di accessi (-15%).

Ecografie e Tomografie computerizzate (T.A.C.) hanno registrato una variazione di segno opposto, crescendo rispettivamente del 2% e del 178%. Gli utenti che hanno beneficiato di tali servizi di diagnostica per immagini sono cresciuti del 61% e del 37%. Complessivamente, nel corso dell'anno il 10% delle prestazioni erogate dal servizio ha riguardato pazienti interni a Sacra Famiglia.

Diagnostica per immagini

	2021	2022	2023	2024
Numero di prestazioni	25.891	27.770	26.655	23.571
Di cui per pazienti interni	11%	11%	11%	10%
Numero di utenti	17.795	18.822	17.993	15.314
di cui Ecografia	31%	31%	26%	49%
di cui Mammografia	15%	17%	17%	4%
di cui Radiologia	45%	43%	46%	30%
di cui Tomografia computerizzata (T.A.C.)	10%	9%	11%	18%
Numero di accessi	20.167	20.904	19.613	16.718



Casa di Cura Ambrosiana eroga, inoltre, le Macroattività Ambulatoriali Complesse - MAC. 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. Le prestazioni erogate nel 2024 sono state 1.236 in calo del 13% rispetto all'anno precedente. Gli utenti che hanno usufruito del servizio sono passati da 241 nel 2023 a 227 nel 2024 (-6%). Gli accessi sono stati complessivamente 227.

MAC - Macroattività Ambulatoriali Complesse

	2021	2022	2023	2024
Numero di prestazioni	1.026	1.386	1.414	1.236
Numero di utenti	307	297	241	227
di cui MAC Allergologiche	299	287	240	223
di cui MAC Cardiologiche	8	10		2
di cui MAC Riabilitative			1	2
Numero di accessi	316	311	259	227

Nel 2024, 1.349 pazienti si sono affidati a Casa di Cura Ambrosiana per sottoporsi a interventi a Bassa Intensità Chirurgica – BIC in regime ambulatoriale, in crescita del 15% rispetto al 2023. Tale dinamica è riscontrabile anche nel numero di prestazioni erogate dal servizio, con un incremento del 12% e 1.613 interventi effettuati nel corso del 2024.

Il 68% dei pazienti ha ricevuto un intervento di chirurgia oculistica, in prevalenza un intervento di cataratta. La restante parte si è sottoposta a chirurgia ortopedica (11%), chirurgia urologica (8%), vascolare (7%) e ginecologica (6%).

BIC - Bassa Intensità Chirurgica

	2021	2022	2023	2024
Numero di prestazioni	1.664	1.658	1.436	1.613
Numero di utenti	1.314	1.315	1.173	1.349
di cui per Chirurgia ortopedica	2%	2%	4%	11%
di cui per Chirurgia oculistica	79%	77%	78%	68%
di cui per Chirurgia vascolare	6%	7%	5%	7%
di cui per Chirurgia urologica	7%	9%	7%	8%
di cui per Chirurgia ginecologica	6%	6%	6%	6%



## 3.5 Le attività e i progetti per il benessere e l'inclusione sociale

Fondazione Sacra Famiglia offre agli ospiti delle residenze attività ricreative e di benessere psico-fisico. Sebbene tali attività non siano riconosciute nella retta dagli enti accreditatori, rappresentano un pilastro fondamentale degli interventi offerti dall'Ente.

Tra le attività troviamo i Laboratori diffusi artistici e abilitativi ( falegnameria, ceramica, pittura, etc.) e il servizio Salute in Movimento che promuove agli ospiti con disabilità fisiche, cognitive, sensoriali o con condizioni di salute croniche l'esercizio fisico e motorio secondo il metodo APA-Attività Fisica Adattata. Nel 2024 le prestazioni APA rivolte agli ospiti sono state 17.317, con un incremento del 25% rispetto al 2023. A queste se ne aggiungono 2.489 erogate a favore degli utenti sul territorio.

Accanto ai Laboratori e a Salute in Movimento, alcuni progetti speciali per la qualità di vita degli ospiti sono stati lanciati nel corso dell'anno: il progetto "All'Opera con Cura" con il coinvolgimento dei pazienti psichiatrici di Fondazione e i detenuti del carcere di Opera, il progetto "Fra' Bike" che favorisce il movimento, la relazione e l'integrazione attraverso l'utilizzo di biciclette speciali, studiate appositamente per gli ospiti e la creazione a Cesano Boscone di un "Mirtileto", un progetto agricolo particolarmente dedicato all'inclusione sociale delle persone con disabilità.



## 3.6 Sicurezza e salute di ospiti e utenti

Per Fondazione Sacra Famiglia, il benessere, la sicurezza e la salute rappresentano elementi centrali nell'erogazione dei servizi, costituendo parte essenziale del proprio modello di intervento orientato alla tutela della qualità della vita di ospiti e utenti. Questo impegno si concretizza attraverso attività strutturate di monitoraggio, la raccolta sistematica delle segnalazioni e l'implementazione di azioni mirate, con l'obiettivo di assicurare un miglioramento continuo delle prestazioni erogate. In aggiunta, Sacra Famiglia adotta un sistema strutturato per raccogliere e gestire le segnalazioni riguardanti eventuali disservizi riscontrati nel percorso di assistenza agli utenti. Il lavoro sulla qualità attiene principalmente 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; 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 2024, l'Ufficio relazione con il Pubblico ha registrato 3 segnalazioni (26 nel 2023), di cui 2 reclami a cui è stato dato seguito nel corso dell'anno, attraverso un'azione correttiva. Sono inoltre state effettuate 72 vigilanze di cui 66 presso le sedi lombarde. Le raccomandazioni emerse nell'ambito delle vigilanze sono state accolte nell'ottica del miglioramento continuo. Gli eventi avversi rilevati sono stati 4 (12 nel 2023), a cui è stato dato seguito attraverso la definizione di azioni correttive.

Con riferimento alla valutazione della soddisfazione, i questionari inviati nel 2024 nei servizi residenziali e semiresidenziali (esclusi quindi quelli somministrati in continuo per servizi ambulatoriali, domiciliari e riabilitativi) sono stati 1.642 e ne sono stati compilati 299 con una percentuale di restituzione del 18%, in flessione rispetto all'anno precedente (23%). 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. L'analisi ha riportato un livello di soddisfazione complessiva per il 67% tra il buono e l'ottimo. Soltanto il 5% delle risposte ha rilevato una non soddisfazione.

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, pulizia e 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. Nel 2024 sono stati avviati diversi interventi di efficientamento energetico presso le sedi di Cesano Boscone (MI) e Cocquio Trevisago (VA). Questi lavori non solo mirano a ridurre i consumi e i costi energetici, ma offrono anche un'importante occasione per rinnovare gli spazi e aggiornare le tecnologie, con l'obiettivo di creare ambienti di cura più moderni, confortevoli e funzionali, sia per gli ospiti sia per il personale sanitario e sociosanitario. In particolare, i nuovi spazi residenziali sono stati progettati per rafforzare il senso di “casa” e per rispondere in modo personalizzato ai bisogni di ogni ospite.

I consumi ambientali

	Unità di misura	2020	2021	2022	2023	2024
Consumi di energia elettrica totali	KWH	9.110.749	9.565.935	9.783.875	9.952.656	9.163.211
Consumi di energia da fonti rinnovabili	KWH	3.662.521	3.845.506	3.326.833	3.871.583	577.400
Di cui da fonti rinnovabili	%	40%	40%	34%	39%	6%
Intensità energetica	KWH/Ora	1.040	1.092	1.117	1.136	1.043
Iniziative volte alla riduzione del consumo di energia		Relamping presso la sede di Intra	Sostituzione illuminazione	Progettazione fotovoltaico	Progettazione di efficientamento energetico superbonus	Avvio 3 nuovi progetti efficientamento energetico superbonus e completamento intervento su 5 edifici a Cesano
Prelievi di acqua	di cui con Demenza molto grave/terminale	18	7	9	7	13
	mc	368.903	365.150	362.840	356.897	504.368
- di cui da pozzi privati	mc	190.240	184.500	186.420	188.420	336.978
- di cui da fornitura comunale	mc	178.663	180.650	176.420	168.477	167.390
Efficienza nell'utilizzo dell'acqua	mc/ora	42,11	41,68	41,68	40,74	57,42
Scarichi idrici (in fognatura)	mc totali	274.192	273.783	272.900	269.630	400.298
Totale Rifiuti pericolosi prodotti	Tonn	43	37	48	30,9	28,69
Emissioni dirette	Tonn CO2	4.890	5.231	5.022	4.993	4.884
Emissioni indirette	Tonn CO2	6.833	7.174	7.338	7.464	6.872
Intensità emissioni	Tonn CO2 / Ora	1,34	1,42	1,41	1,42	1,34

### 3.7 Verso il futuro. Obiettivi di sviluppo

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 quinquennio 2019-2023 ha rappresentato, per la Fondazione, un periodo particolarmente sfidante, segnato da una complessità ambientale e organizzativa che ha fortemente influenzato la possibilità di conseguire pienamente gli obiettivi strategici prefissati. Le performance complessive, pur mantenendo salda la qualità del servizio e la vicinanza ai bisogni delle persone fragili, non hanno permesso di realizzare appieno le iniziative delineate nel 2019.

Le ragioni di questo mancato raggiungimento sono riconducibili principalmente a tre fattori chiave. In primo luogo, l’instabilità del contesto esterno, aggravata dall’emergenza pandemica, ha inciso profondamente sulla capacità operativa della Fondazione. La crisi sanitaria ha richiesto un riposizionamento immediato delle priorità, determinando una riorganizzazione interna volta a garantire continuità assistenziale e sicurezza per ospiti e operatori, a scapito dello sviluppo di nuovi progetti e dell’efficientamento dei processi.

In secondo luogo, sono emerse difficoltà di tipo organizzativo e gestionale, con una struttura interna non ancora completamente integrata tra Fondazione e Casa di Cura Ambrosiana. Questa frammentazione ha rallentato il processo di condivisione delle strategie e di ottimizzazione delle risorse, limitando la possibilità di rafforzare una governance unitaria e agile.

Infine, è risultato evidente il divario tra la forte ispirazione missione-centrica dell’Ente e la sostenibilità operativa di lungo periodo. La scelta di accogliere e prendersi cura anche dei casi più complessi e meno remunerati ha posto sfide importanti sul piano dell’equilibrio gestionale, rendendo difficoltoso sostenere alcuni investimenti necessari per l’innovazione e il potenziamento dell’offerta.

Alla luce di questa analisi, la Fondazione ha avviato un percorso di rinnovamento che ha portato alla definizione del **Piano Strategico 2024–2028**, un progetto di rilancio e trasformazione orientato alla qualità, alla sostenibilità e alla prossimità.

Il nuovo Piano 2024-2028 si articola attorno a quattro direttrici strategiche, che rappresentano gli assi portanti su cui si fonda la visione futura della Fondazione:

**1. Consolidare la missione e il posizionamento:** La Fondazione intende rafforzare la propria identità valoriale e operativa, dando centralità alle attività coerenti con la propria vocazione e selezionando, con maggiore attenzione, quelle che risultano accessorie o marginali. L’obiettivo è riaffermare il proprio ruolo di riferimento nella presa in carico delle fragilità complesse, mantenendo saldo il legame con i territori.

**2. Garantire la sostenibilità e sviluppare l’offerta:** Il Piano punta a riequilibrare il modello gestionale attraverso un miglior utilizzo delle risorse disponibili, l’incremento dei tassi di occupazione delle strutture, e lo sviluppo di nuovi servizi capaci di rispondere ai bisogni



emergenti. Particolare attenzione verrà posta al potenziamento delle attività domiciliari e territoriali, in linea con l'evoluzione normativa e con i cambiamenti demografici e sociali.

**3. Ottimizzare la gestione del patrimonio e delle infrastrutture:** Un utilizzo strategico e integrato del patrimonio immobiliare consentirà di sostenere l'evoluzione dei servizi e di generare nuove opportunità, anche in termini di riqualificazione funzionale e di innovazione dell'offerta abitativa e assistenziale.

**4. Rafforzare comunicazione e raccolta fondi:** La Fondazione intende rafforzare la propria capacità di narrazione e coinvolgimento, rendendo visibile il valore sociale generato e costruendo relazioni sempre più solide con donatori, enti pubblici e comunità. La raccolta fondi sarà orientata a progetti specifici, con l'obiettivo di sostenere l'accessibilità dei servizi anche per chi si trova in condizioni economiche fragili.

A supporto di queste direttrici, il Piano prevede una serie di azioni operative: dalla piena integrazione gestionale tra Fondazione e Casa di Cura Ambrosiana, alla ridefinizione di alcuni modelli organizzativi e professionali; dall'attivazione di nuovi percorsi per l'autismo e la disabilità, all'introduzione di strumenti digitali a sostegno della cura e dell'inclusione; fino alla valorizzazione del patrimonio umano tramite formazione e crescita delle competenze.

In un contesto ancora caratterizzato da incertezze e da mutamenti strutturali, il nuovo Piano Strategico rappresenta una risposta concreta e lungimirante alle sfide del presente e del futuro, riaffermando il ruolo della Fondazione come presidio di prossimità, cura e dignità per le persone più fragili.



# 4

## Le nostre persone



## 4.1 Dipendenti e collaboratori

La ricchezza del sistema di cura di Sacra Famiglia deriva dalla diversità dei profili professionali che vi operano e dalla loro capacità di collaborare attivamente. All'interno delle équipe multidisciplinari, l'unione di differenti competenze e la condivisione di esperienze rappresentano un valore aggiunto fondamentale per garantire percorsi assistenziali integrati, personalizzati e di elevata qualità per ospiti, utenti e pazienti.

### Tipologia, consistenza e composizione in Fondazione Sacra Famiglia

Al 31 dicembre 2024, i dipendenti di Fondazione Sacra Famiglia erano 1.593, in calo del 3% rispetto all'anno precedente. Le donne hanno continuato a rappresentare la quota maggioritaria dell'organico, pari all'82%, mentre la componente maschile è scesa al 19%. Rispetto all'anno precedente, l'età media è aumentata di due anni, attestandosi intorno ai 49 anni. L'anzianità media di servizio è rimasta stabile, 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 2024, i contratti a tempo indeterminato hanno riguardato il 92% dei dipendenti. I contratti a tempo determinato, invece, sono stati la restante parte (8%). Il ricorso al contratto part time è diminuito di circa un punto percentuale, passando dal 21,4% nel 2022 al 20,8% nel 2024.

Sacra Famiglia ha fatto ricorso, più che in passato, a forme contrattuali più flessibili come le collaborazioni a contratto e in libera professione. Nel 2024 i collaboratori a contratto sono aumentati del 14%, attestandosi a 260 unità, seguendo il trend dei professionisti sociosanitari delle altre strutture.

1.297 sono stati i dipendenti a diretto contatto con ospiti e utenti, circa l'81% dell'organico. Le équipe multidisciplinari sono composte da operatori sociosanitari (OSS), ausiliari socioassistenziali (ASA), infermieri, educatori, terapisti, medici, assistenti sociali e psicologi. 235 collaboratori a contratto, in prevalenza medici, terapisti e infermieri, hanno affiancato il personale della Fondazione nelle attività a contatto con le persone fragili assistite. I dipendenti e i collaboratori con mansioni amministrative, tecniche, di gestione o con funzioni di coordinamento delle attività sono stati rispettivamente 296 dipendenti e 25.

I dipendenti di nazionalità italiana sono stati l'85% dell'organico, inclusi coloro che hanno acquisito la cittadinanza. Sacra Famiglia ha continuato a sostenere l'integrazione multiculturale dei vari professionisti, anche attraverso percorsi formativi volti al raggiungimento di elevati standard di cura. In continuità con l'anno precedente, il turnover in uscita si è attestato al 18,9%. A incidere su questo dato è stata soprattutto la progressiva uscita per pensionamento del personale con maggiore anzianità di servizio, assunto prima del 1997, anno in cui sono cambiate le regole pensionistiche con un innalzamento dell'età pensionabile. Nei prossimi anni, il numero di dipendenti con questa tipologia contrattuale sarà sempre più ridotto. Il turnover ha continuato, inoltre, a risentire delle dinamiche del settore, in particolare della difficoltà di incontro tra domanda e offerta. La scarsa disponibilità di personale medico e infermieristico si accompagna alla crescente attrattività del comparto sanitario pubblico e privato, che può proporre condizioni contrattuali più vantaggiose rispetto al settore sociosanitario. Tra il personale in ingresso, i dipendenti hanno rappresentato il 10%, mentre il 45% è stato costituito da collaboratori in libera professione.

Il numero totale di dipendenti che hanno usufruito, nel corso dell'anno, del congedo parentale è stato pari a 100 in riduzione rispetto al 2023, di cui il 78% donne (78 in valore assoluto). Nell'anno di riferimento, il tasso di rientro dal congedo parentale è stato pari al 80%, in netto aumento rispetto al 2023 (il valore era stato pari al 69%).



Nel solco degli anni precedenti, Fondazione ha proseguito nel percorso di inserimento professionale, attraverso l'attivazione di tirocini, per fare esperienza di stage o per percorsi di alternanza scuola-lavoro nelle sedi. In particolare, sono stati accolti, nel 2024, 21 studenti dalle scuole del territorio. Le convenzioni attive sono state complessivamente 84, di cui 28 con università, 40 con enti di formazione e 16 con istituti per l'alternanza scuola-lavoro, a evidenziare la volontà di Sacra Famiglia di consolidare il network già attivo da anni con le realtà di riferimento. Le nuove convenzioni attivate nel 2024 sono state 12. Anche il Centro di Formazione e il Corso di Laurea in Scienze infermieristiche hanno a loro volta attivato internamente dei percorsi di tirocinio volti al conseguimento delle rispettive qualifiche professionali. L'80% dei tirocini attivati dal Centro di Formazione si sono conclusi con l'assunzione da parte della Fondazione.

Il 2024 si è rivelato un anno particolarmente significativo per le relazioni sindacali di Fondazione Sacra Famiglia. L'associazione datoriale del CCNL Uneba ha avviato le trattative per il rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale, da tempo scaduto, con l'obiettivo di contrastare la crisi occupazionale nel settore. In attesa della definizione dell'accordo nazionale, durante l'autunno-inverno 2024, Fondazione Sacra Famiglia ha proceduto con il rinnovo del proprio Contratto Integrativo Aziendale (CIA), ormai in scadenza. Tale risultato è stato preceduto, a maggio, dalle elezioni delle RSU aziendali, parallelamente a quella degli RLS decorso il triennio del precedente mandato. Con la nuova compagine sindacale è quindi iniziata una fitta interlocuzione, 40 incontri complessivi nel 2024, finalizzata proprio al rinnovo del Contratto Integrativo Aziendale (CIA) in scadenza, e che ha portato le Parti a sottoscrivere un addendum che ha perfezionato ulteriormente il precedente accordo.

Questo importante risultato è stato conseguito anche grazie a un considerevole investimento economico da parte della Fondazione, motivato dall'impegno costante nel rispondere alle esigenze dei propri dipendenti, con l'obiettivo di valorizzare il personale e migliorare ulteriormente le condizioni di lavoro. Le novità del CIA si sostanziano principalmente nella previsione di un sistema di Welfare aziendale attraverso l'introduzione di specifici stanziamenti economici, nuove agevolazioni per visite mediche richieste in Sacra Famiglia e Casa di Cura Ambrosiana, la previsione di ulteriori permessi retribuiti per favorire l'equilibrio tra vita professionale e privata e un maggior supporto alla genitorialità. Parallelamente è stata prevista la disapplicazione di alcuni istituti del CCNL quali le 14 mensilità in favore delle 13 mensilità e del TEP (anticipando la trattativa nazionale del rinnovo Uneba).

Il 20 dicembre 2024 è stata firmata l'ipotesi di rinnovo del CCNL, che ha portato Uneba e le

organizzazioni sindacali nazionali a siglare l'accordo definitivo il 24 gennaio 2025, coprendo così la vacanza contrattuale per il triennio 2023-2025. L'aspetto più rilevante di questo rinnovo, atteso da tempo, ha riguardato l'adeguamento economico, in particolare attraverso l'aggiornamento delle tabelle retributive. L'altra principale novità ha riguardato l'abolizione dell'istituto del TEP (Trattamento Economico Progressivo). Tale istituto prevedeva la maturazione di Rol, scatti di anzianità e 14esima mensilità dopo tre anni dalla data di assunzione.

Per il triennio 2025-2027, l'Ente ha confermato il premio produttività per il personale, riproponendo gli indicatori previsti nel precedente accordo quali la presenza in servizio, aumentando i giorni minimi di assenza, l'attivazione della banca ore, i risultati conseguiti nella customer satisfaction, e il numero minimo di ore di formazione e 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.

Totale dipendenti e ripartizione per genere e tipologia contrattuale

	2020	2021	2022	2023	2024
Dipendenti	1.811	1.801	1.783	1.713	1.593
- di cui donne	79,2%	80,5%	80,9%	80,7%	81,5%
- di cui uomini	20,8%	19,5%	19,1%	19,3%	18,5%
- di cui con contratto a tempo indeterminato	5,8%	8,9%	10,9%	10,4%	91,6%
- di cui con contratto a tempo determinato	94,2%	91,1%	89,1%	89,6%	8,4%
- di cui con contratto full-time	20,5%	21,5%	21,4%	20,4%	79,2%
- di cui con contratto part-time	79,5%	78,5%	78,6%	79,6%	20,8%
Altro personale	1.811	1.801	1.783	1.713	260

Età media e anzianità media di servizio

	2020	2021	2022	2023	2024
Età media del personale dipendente	48,13	48,31	47,97	46,98	49,08
Anzianità media personale dipendente	15	16	14	14	14
Età media altro personale	44,59	42,98	43,19	43,01	41,16
Dipendenti di età superiore a 50 anni	8	8	7	7	3

Ripartizione del personale dipendente per ruolo

	2020	2021	2022	2023	2024
Ausiliari Socio-Assistenziali (ASA)	479	464	419	365	313
Infermieri	221	194	194	197	178
Operatori Socio Sanitari (OSS)	426	450	508	504	488
Educatori	187	185	187	163	159
Terapisti	91	91	83	77	60
Medici	50	49	48	40	39
Assistenti Sociali	14	14	12	12	13
Psicologi	11	10	10	7	5
Personale tecnico (operai, tecnici)	136	151	116	117	104
Direzione generale	16	17	32	31	28
Servizi amministrativi	151	147	145	160	148
Altro	29	29	29	40	58

Ripartizione dei collaboratori a contratto per mansione

	2020	2021	2022	2023	2024
Infermieri	29	37	43	46	53
Operatori Socio Sanitari (OSS)	1	0	0	6	8
Educatori	12	7	8	9	6
Terapisti	48	61	67	73	101
Medici	51	43	45	49	24
Assistenti Sociali	2	2	2	5	4
Psicologi	21	24	23	27	27
Personale tecnico (operai, tecnici)	6	4	4	3	3
Servizi amministrativi	23	17	18	20	24
Altro	0	5	8	9	10

Andamento del turnover in entrata e uscita dipendenti e altro personale

	2020	2021	2022	2023	2024
Dipendenti					
Turnover in uscita *	15,68%	13,30%	18,90%	18,45%	18,9%
Turnover in uscita (netto dei pensionamenti) **	12,42%	10,71%	14,86%	16,29%	16,8%
Turnover in entrata ***	12,87%	12,76%	17,27%	15,00%	10,9%
Altro personale					
Turnover in uscita ***	36,79%	37,31%	26,15%	36,79%	31,3%
Turnover in entrata ***	46,11%	45,60%	36,70%	41,70%	44,1%

\* 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

Tipologia, consistenza e composizione in Casa di Cura Ambrosiana

Sono stati 169 i dipendenti impiegati nelle attività di Casa di Cura Ambrosiana, affiancati da 178 collaboratori, di cui 96% liberi professionisti. La forza lavoro complessiva è cresciuta del 23%, passando da 283 persone nel 2023 a 347 nel 2024.

L'età media dei dipendenti è passata da 49 a 51 anni, con un'anzianità media di servizio di 16 anni. Di verso opposto l'andamento dell'età media del personale in libera professione, ridottasi di circa 2 anni rispetto al 2023. L'anzianità media di servizio è scesa da 6 a 4 anni. Per il personale dipendente, i contratti a tempo indeterminato hanno continuato a rappresentare 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 14% 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 concentrarlo laddove necessario.

Il turnover in uscita, per il personale dipendente, è stato pari al 9,5%, in forte calo rispetto all'anno precedente (21%).

Al netto dei pensionamenti, tale percentuale è stata del 7,1%. Il turnover in uscita per il personale in libera professione è salito al 18,5%. La composizione dell'organico dipendente di Casa di Cura Ambrosiana ha visto una presenza significativa di personale infermieristico e sociosanitario, pari al 31% e al 27% rispettivamente. Il personale amministrativo ha rappresentato il 25% dell'organico.

Totale organico e ripartizione per genere e tipologia contrattuale

	2023	2024
Dipendenti	162	169
- di cui donne	70%	72%
- di cui uomini	30%	28%
- di cui con contratto a tempo indeterminato	100%	100%
- di cui con contratto full-time	87%	86%
- di cui con contratto part-time	13%	14%
Altro personale	121	178
- di cui Liberi Professionisti	100%	96%

Età e anzianità di servizio

	2023	2024
Età media Dipendenti	49	51
Età media Altro Personale	61	59
Anzianità media Dipendenti	15	16
Anzianità media Altro Personale	6	4

Andamento del turnover in entrata e uscita

	2023	2024
Dipendenti		
Turnover uscita*	21%	9,5%
Turnover uscita (netto dei pensionamenti)**	19,80%	7,1%
Turnover entrata***	12,40%	3,0%
Altro personale		
Turnover uscita*	5,60%	18,5%
Turnover entrata***	24,8	33,1%

\* 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

	2023	2024
Medici	39,20%	4,1%
Infermieri	21,60%	31,4%
Operatori Socio Sanitari (OSS)	15,90%	26,6%
Fisioterapisti	4,90%	5,9%
Servizi amministrativi	13,50%	24,9%
Altro	4,90%	7,1%

4.2 La formazione

Sacra Famiglia, attraverso il proprio Centro Formazione, promuove da sempre lo sviluppo professionale del personale. Il corpo docente è composto da professionisti del settore socio-sanitario e da docenti universitari. Ogni proposta formativa si basa sull'innovazione didattica e su un costante monitoraggio delle attività formative e consulenziali. Tutte le attività del Centro sono guidate da processi finalizzati al mantenimento di elevati standard qualitativi, in linea con quanto previsto dalla certificazione UNI EN ISO 9001:2015.

Dal 2022, il Centro Formazione è anche sede universitaria per i corsi di laurea in Infermieristica, in convenzione con l'Università degli Studi di Milano, ed è accreditato presso Regione Lombardia per le sedi di Cesano Boscone e Cocquio Trevisago. In qualità di ente accreditato ECM, offre percorsi formativi che contribuiscono allo sviluppo continuo delle competenze professionali del personale sanitario. Grazie a questa offerta formativa, negli anni è stato possibile formare figure professionali coerenti con gli orientamenti strategici e operativi della Fondazione, in modo da valorizzare al meglio il reclutamento dei corsisti che saranno poi assunti in Fondazione.

Anche nel 2024, il Centro Formazione ha continuato ad applicare il proprio modello di formazione interna, con l'obiettivo di collegare momenti di riflessione, approfondimento e apprendimento a concreti cambiamenti professionali e organizzativi. I percorsi formativi hanno integrato diverse modalità di apprendimento, combinando lezioni frontali, formazione a distanza e formazione sul campo. Un elemento distintivo dell'approccio adottato è stata la possibilità di erogare la formazione direttamente nelle strutture operative, integrandola nei contesti di lavoro quotidiani. Questo ha favorito un apprendimento attivo, centrato sull'esperienza, che ha stimolato il coinvolgimento diretto e la responsabilizzazione di ciascun partecipante. È proseguito, inoltre, il processo già avviato d'integrazione per il mantenimento di un livello elevato di competenze, non solo per i dipendenti ma anche per i collaboratori in libera professione.

Nel 2024 sono iniziati i lavori di ristrutturazione del Centro Formazione, un progetto che si concluderà entro il primo semestre del 2025. L'obiettivo è rendere gli spazi interni ed esterni del Centro più funzionali, moderni ed efficienti, con miglioramenti sotto il profilo energetico e organizzativo. Questo intervento ha l'obiettivo di offrire a studenti, docenti e operatori un ambiente più accogliente, accessibile e tecnologicamente avanzato, per elevare la qualità della formazione e favorire lo sviluppo di percorsi sempre più innovativi, in linea con le esigenze del territorio.

Negli ultimi giorni del 2024 è stato avviato un progetto innovativo che prevede l'utilizzo della piattaforma LMS Docebo per la gestione dei corsi in e-learning. Questo sviluppo, che prenderà pieno slancio nel 2025, mira a digitalizzare la formazione finora prevalentemente in presenza, rendendo l'offerta formativa più accessibile e flessibile. L'introduzione di questa soluzione rappresenta un passo fondamentale verso la dematerializzazione dei percorsi formativi, rispondendo alle esigenze di modernizzazione e di ampliamento dell'offerta didattica.

# L'attività di formazione nel 2024

Tra le proposte innovative dell'anno:

- **Corsi per Assistente di Tirocinio per Infermieri (ADT)**, percorso strutturato per formare gli infermieri referenti non solo di Fondazione e Casa di Cura Ambrosiana ma anche delle strutture sanitarie convenzionate. L'ADT deve fungere da guida e facilitatore nel percorso di tirocinio degli studenti, oltre alla responsabilità di mettere in campo le competenze teorico-pratiche, le abilità relazionali e comunicative legate al contesto lavorativo
- **Corso teorico-pratico sulla protesi totale d'anca e ginocchio** e post-operatorio chirurgia ortopedica per protesi d'anca e ginocchio, rivolto al personale di Casa di Cura Ambrosiana di chirurgia. Questi percorsi sono basati su una metodologia on the job che ha permesso di consolidare competenze tecniche, operative e relazionali, valorizzando l'apprendimento diretto in situazioni cliniche reali.
- **Corso di lingua italiana per operatori stranieri**, percorso di formazione linguistica rivolto a infermieri provenienti dall'India e dalla Bolivia, in preparazione all'esame di abilitazione.
- **Corso sul modello Denver per l'Autismo**, un'importante iniziativa formativa sul modello Denver per l'intervento precoce nei bambini con disturbo dello spettro autistico (Early Start Denver Model – ESDM).

Nel quadro delle attività aperte anche a professionisti esterni, il Centro Formazione ha ampliato la propria offerta con percorsi formativi innovativi, pensati per rispondere a esigenze emergenti in ambito sanitario, riabilitativo e sociale.

Tra questi si segnalano:

- **Nordic Walking** per persone con disabilità: un corso teorico-pratico volto a promuovere l'inclusione e il benessere fisico attraverso l'attività motoria adattata, con particolare attenzione alla sicurezza e all'autonomia della persona.
- **Catene Miofasciali**: corso specialistico rivolto a fisioterapisti e operatori della riabilitazione, finalizzato all'approfondimento delle tecniche di riequilibrio posturale e mobilizzazione secondo l'approccio delle catene muscolari e fasciali.
- **Terza edizione del progetto "Nonni Digitali"**, in collaborazione con gli studenti del Falcone-Righi: gli over 60 imparano a orientarsi nel web, prenotare visite, acquistare viaggi, accedere a portali come INPS e utilizzare SPID.



## Metodologie didattiche: Flessibilità ed efficacia

**Formazione residenziale:** lezioni frontali in aula con il docente presente, per favorire lo scambio diretto e l'interazione.

**Formazione blended:** combinazione di formazione a distanza e in presenza, adattata alle esigenze formative e ai contesti organizzativi.

**Formazione FAD asincrona:** fruizione autonoma di contenuti registrati, senza vincoli di orario o luogo.

**Formazione FAD sincrona:** lezioni online in diretta con interazione attiva tra discenti e docenti.

Nel 2024, le ore di formazione interna sono state 2.947. Hanno partecipato ad almeno un corso 1,748 dipendenti e 221 collaboratori a contratto di Fondazione Sacra Famiglia e Casa di Cura Ambrosiana per un totale di 841 corsi erogati.

Sono stati organizzati 40 corsi di formazione esterna, di cui 19 accreditati ECM, per un totale di 734 partecipanti e 3529 crediti ECM erogati, confermando quindi il ruolo del Centro come punto di riferimento per i professionisti del settore anche esterni a Fondazione. Sono stati formati 45 Operatori Socio Sanitari in 2 corsi di Riqualifica da ASA in OSS e un Corso OSS presso le sedi di Cesano Boscone e Cocquio Trevisago

La collaborazione con l'Università degli Studi di Milano, per il corso di laurea in Infermieristica, è proseguita per il terzo anno consecutivo, con l'accoglienza di studenti del primo, secondo e terzo anno. Tra gli obiettivi del percorso vi è quello di sensibilizzare gli studenti sul contesto sociosanitario, in particolare sulla disabilità, ambito di eccellenza della Fondazione. Nel corso del 2024 si è consolidata e ampliata la rete di convenzioni, includendo tra gli altri, l'Istituto Clinico Città Studi, l'ASST Santi Paolo e Carlo, e l'ASST Melegnano e Martesana.

Nel corso del 2024, il Centro Formazione Sacra Famiglia ha avviato anche importanti progetti in ambito PNRR, in collaborazione con diverse scuole secondarie di secondo grado del territorio lombardo, con l'obiettivo di promuovere la cultura della cura, l'educazione alla salute e l'orientamento professionale nel settore socio-sanitario e infermieristico.

In parallelo, sono state attivate numerose iniziative di orientamento nelle scuole superiori del territorio Lombardo, finalizzate ad avvicinare gli studenti alle professioni socio-sanitarie e a presentare l'offerta formativa della Fondazione. Complessivamente sono stati realizzati oltre 15 incontri in presenza nelle scuole, che hanno coinvolto più di 1.000 studenti. Questi momenti di confronto si sono rivelati fondamentali per stimolare interesse e consapevolezza verso percorsi di studio e di lavoro che pongono al centro la persona fragile, contribuendo a rafforzare il legame tra scuola, università e mondo del lavoro.

Fondazione Sacra Famiglia adotta politiche di gestione delle risorse umane che pongono al centro la salute e la sicurezza di dipendenti e collaboratori, anche attraverso la formazione.

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.

Nel 2024, le attività di formazione interna hanno riguardato principalmente l'aggiornamento tecnico-professionale e l'adempimento della formazione obbligatoria in materia di salute e



sicurezza, con un focus su:

- gestione del rischio biologico
- gestione dell'aggressività da parte di ospiti con disturbi del comportamento;
- movimentazione manuale degli assistiti;
- gestione delle emergenze (incendi, BLSD);
- prevenzione degli abusi e gestione dello stress lavoro-correlato.

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.

Gli infortuni sul lavoro in Fondazione Sacra Famiglia sono stati 213 nel 2024, in forte calo rispetto ai 251 del 2023. Di questi, il 52% non ha comportato alcun giorno di assenza. Nel 13% dei casi l'infortunio ha determinato assenze superiori ai 14 giorni. A questi si aggiungono 4 infortuni relativi al personale di Casa di Cura Ambrosiana che hanno determinato assenze fino a 14 giorni. All'efficace gestione dei rischi ha concorso la formazione sulle tematiche specifiche del settore, tra cui l'aggressività e la movimentazione dei carichi. Tutta l'attività formativa, infatti, è stata calibrata a partire dalla raccolta del fabbisogno espresso dal contesto organizzativo. Questo lavoro integrato ha generato risultati significativi in termini di benessere e riduzione degli infortuni sul lavoro. Nel 2024 Fondazione ha avviato 88 procedimenti disciplinari per violazione delle norme comportamentali, in forte aumento rispetto ai 51 del 2023. Tale incremento è da ravvisarsi in gran parte nel contrasto all'abuso dell'istituto della malattia con 20 procedimenti disciplinari solo per assenze da visita di controllo. Più in generale, nell'ambito delle sanzioni vi sono stati 9 licenziamenti disciplinari e 5 licenziamenti per superamento del periodo di comporto. I restanti casi si sono conclusi con sanzioni conservative o semplici richiami. Sono, inoltre, state gestite 6 cause di lavoro e 12 vertenze.

Formazione erogata per tipologia (numero di ore)

	2020	2021	2022	2023	2024
Formazione di Direzione	0	189	280	0	0
Aggiornamento tecnico-professionale	29	367	585	1.068	852
Cambiamento organizzativo	60	260	42	0	295
Convegni	10	0	0	0	10
Formazione salute e sicurezza (inclusa quella obbligatoria)	881	841	1.308	2.168	1790
Totale ore di formazione	980	1.657	2.215	3.236	2.947

Corsi di formazione esterna erogata

	2020	2021	2022	2023	2024
Numero di corsi di formazione	6	17	17	49	40
- di cui con acquisizione di ECM	4	9	5	25	19
Totale partecipanti	257	374	273	1.308	734

Andamento infortuni in Fondazione Sacra Famiglia

	2020	2021	2022	2023	2024
Numero di infortuni	443 (di cui 332 casi di Covid-19)	247 (di cui 332 casi di Covid-19)	453 (di cui 332 casi di Covid-19)	251 (di cui 332 casi di Covid-19)	212
Indice di frequenza*	16,18	9,2	23,35	8,68	8,3
Indice di gravità*	3,95	1,53	2,45	0,91	1,1

# 4.3 Il volontariato in Sacra Famiglia

I volontari affiancano il lavoro delle équipes e offrono inoltre sostegno e accompagnamento agli ospiti e alle loro famiglie. Ogni attività viene definita all'interno di un progetto specifico, costruito in base ai bisogni degli assistiti e coordinato dal Servizio di Volontariato in collaborazione con l'Unità organizzativa di riferimento. I volontari possono operare a favore di singoli utenti o gruppi, contribuendo a soddisfare bisogni relazionali e affettivi.

Nel 2024, i volontari che hanno prestato la propria attività a supporto della missione di Fondazione Sacra Famiglia hanno continuato a crescere, passando da 535 nel 2023 a 640 (+20%). Sebbene le donne continuino a rappresentare la maggioranza dei volontari attivi (62%, in crescita del 26%), la presenza maschile è cresciuta del 10%. I nuovi volontari sono stati circa un terzo del totale, 216 in valore assoluto e in crescita del 10%. Al contrario, le cessazioni si sono ridotte passando da 50 nel 2023 a 38 nel 2024. Il 79% dei volontari è stato mobilitato dalla sede di Cesano Boscone.

È risultata in crescita la presenza di giovani provenienti da università e su progetti speciali, rispettivamente del 17% e dell'89%, quale risultato di iniziative di volontariato estivo o da collaborazioni con le scuole, frutto dell'impegno dell'Ente nel promuovere il volontariato giovanile con incontri e percorsi dedicati. Fondazione Sacra Famiglia offre, infatti, progetti rivolti ad adolescenti delle scuole superiori. Presso la sede di Cesano Boscone, per esempio, è stato attivato il progetto Summer Green, che nel 2024 è arrivato alla decima edizione. Si tratta di tre settimane di volontariato con frequenza dal lunedì al venerdì, volte ad attivare relazioni privilegiate con anziani e disabili accolti in Fondazione, supportandone la partecipazione a progetti e attività laboratoriali. Ogni ragazzo è accompagnato nell'esperienza da educatori esperti. Nel 2024 è stato proposto, inoltre, il volontariato estivo presso la sede di Lecco. A questa iniziativa ha preso parte un gruppo di adolescenti, figli di dipendenti, che ha partecipato ad attività con gli ospiti anziani accolti presso le strutture di Sacra Famiglia e ha consentito un incontro generazionale accompagnato e facilitato dal personale educativo. I volontari hanno preso parte, inoltre, a uscite sul territorio.



L'età media dei volontari è leggermente aumentata, passando da 54 anni nel 2023 a 56 anni nel 2024, mentre è rimasta pari a 5 anni l'anzianità media di servizio. A seguito delle iniziative dedicate ai giovani, i volontari di età media inferiore ai 30 anni sono passati da 61 nel 2023 a 115 nel 2024, con un incremento del 32%. A fronte di una riduzione della fascia intermedia, ossia dei volontari di età compresa tra i 30 e i 50 anni (-14%), è cresciuto del 17% il numero di volontari con età superiore ai 50 anni.

Per le caratteristiche dei servizi offerti da Sacra

Famiglia, il 94% dei volontari è stato impegnato in attività con gli ospiti delle strutture residenziali. Una leggera flessione ha riguardato, invece, i volontari in servizio a supporto dell'attività promozionale (-5%).

Le ore offerte su progetti individuali e collettivi e in collaborazione con le associazioni del territorio sono state 25.403, in aumento del 22% rispetto all'anno precedente. Di queste, il 94% ha riguardato attività con gli ospiti adulti, coerentemente con le caratteristiche dei servizi di Sacra Famiglia. Le ore di volontariato prestate per attività promozionali o di supporto sono anch'esse cresciute del 34% (da 984 nel 2023 a 1.316 nel 2024).

Nel corso dell'anno, Fondazione Sacra Famiglia ha continuato a lavorare sulla 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 650, in aumento del 6% rispetto al 2023. Di queste, il 40% è stato dedicato alla formazione iniziale dei nuovi volontari (262 ore in valore assoluto).

Volontari in Sacra Famiglia

	2020	2021	2022	2023	2024
Volontari attivi	896	180	358	535	640
- di cui donne	495	90	204	316	399
- di cui uomini	401	90	154	219	241
- di cui nuovi arrivi	22	52	122	196	216
- di cui cessazioni	89	52	35	50	38

Ore di volontariato

	2020	2021	2022	2023	2024
Totale ore di volontariato	24.450	23.348	11.041	20.900	25.403
- di cui per attività a contatto con ospiti adulti	24.066	16.962	9.627	19.616	23.795
- di cui per attività a contatto con ospiti bambini o ragazzi	304	1.629	400	300	292
- di cui per attività promozionali e di supporto	80	4.757	1.014	984	1.316

4.4 Le relazioni di fornitura

Nel modello operativo di Sacra Famiglia, i fornitori contribuiscono all'erogazione di servizi di qualità e al funzionamento dei processi. L'orientamento dell'Ente è di instaurare relazioni commerciali che possiedano adeguati requisiti di idoneità morale, capacità tecnico-professionale ed economico-finanziaria.

I fornitori coinvolti nei processi operativi e gestionali della Fondazione sono stati 570 nel 2024, in crescita di due unità rispetto all'anno precedente, con una spesa complessiva di euro 29,25 milioni. Il 55% della spesa di fornitura è stata generata dai servizi alla persona, in aumento del 3% nel raffronto con il 2023. Si tratta del corrispettivo per l'insieme di prestazioni che mirano a garantire agli ospiti un soggiorno confortevole, sicuro e dignitoso, focalizzandosi sugli aspetti logistici e di benessere quotidiano. Sono inclusi, infatti, i servizi relativi all'alloggio, alla ristorazione (preparazione e somministrazione di pasti tenendo conto delle esigenze dietetiche individuali, di eventuali patologie o preferenze alimentari), pulizia e manutenzione (per garantire un ambiente igienico e salubre,), lavanderia, servizi di cura della persona, servizi di trasporto per visite mediche, terapie o uscite organizzate. Nelle residenze di Fondazione i servizi di hotellerie si integrano strettamente con i servizi socio-assistenziali e sanitari, creando un ambiente di cura olistico che mira al benessere fisico, psicologico e sociale degli ospiti. L'attenzione è sempre rivolta al rispetto della dignità, dell'autonomia e delle esigenze individuali di ogni ospite.

Nel 2024 è iniziato un lavoro di ottimizzazione delle relazioni di fornitura per il miglioramento dei servizi erogati e degli standard. Nel corso dell'anno non sono stati rilevati casi di non conformità sugli acquisti.

Fornitori per tipologia (in numero)

	2020	2021	2022	2023	2024
Cespiti	64	42	52	61	72
Materiale	264	235	201	201	206
Servizi	118	134	156	164	166
Manutenzioni	88	94	77	64	66
Prestazioni	15	20	16	25	15
Oneri diversi	23	26	35	25	23
Pubblicità	10	25	22	28	22
Totale	582	576	559	568	570

Fatturato fornitori per tipologia (in euro)

	2020	2021	2022	2023	2024
Cespiti	€ 2.284.844	€ 2.309.847	€ 2.612.171	€ 3.816.088	€ 3.734.257
Materiale	€ 7.139.247	€ 5.230.989	€ 5.545.002	€ 5.612.539	€ 5.550.313
Servizi	€ 13.881.443	€ 14.805.924	€ 15.687.633	€ 16.204.540	€ 16.639.809
Manutenzioni	€ 1.888.516	€ 1.748.345	€ 1.632.622	€ 2.778.094	€ 2.679.340
Prestazioni	€ 208.198	€ 133.589	€ 439.584	€ 320.239	€ 242.748
Oneri diversi	€ 280.342	€ 366.472	€ 373.928	€ 360.596	€ 265.936
Pubblicità	€ 247.378	€ 264.498	€ 190.401	€ 200.193	€ 139.548
Totale	€ 25.929.968	€ 24.859.664	€ 26.481.342	€ 29.292.290	€ 29.251.950





5

**Al centro di  
una rete di relazioni**

Attraverso un dialogo costante con il proprio ecosistema di riferimento, Sacra Famiglia rinnova con continuità progetti e servizi, adattandoli ai cambiamenti sociali, sociosanitari e sanitari in corso.

La sua vocazione originaria si riflette nella promozione della partecipazione e della collaborazione, nelle attività di comunicazione e raccolta fondi e nelle azioni di advocacy.

Da sempre la Fondazione collabora, in rete, con istituzioni pubbliche, enti religiosi, organizzazioni del territorio, donatori e sostenitori: attori fondamentali per garantire lo sviluppo delle attività istituzionali e mantenere viva la missione nel tempo.

# 5.1 Le relazioni con le istituzioni e gli enti del territorio

Grazie all'esperienza nel settore sociosanitario e al proprio modello assistenziale, Fondazione Sacra Famiglia opera in sinergia con le istituzioni pubbliche. I servizi socio-assistenziali e sanitario-riabilitativi sono autorizzati dal Servizio Sanitario Nazionale ed erogati in regime di accreditamento con il Servizio Sanitario Regionale di Lombardia, Liguria e Piemonte, dove l'Ente è presente con le sue strutture. L'accREDITamento garantisce la coerenza con la programmazione regionale e definisce gli standard minimi per valutare l'appropriatezza clinica e assistenziale, nonché la qualità del servizio. È previsto un monitoraggio periodico dei requisiti, sia generali (strutturali, tecnologici, organizzativi), sia specifici in base alla tipologia di servizio.

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. 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 2024, Fondazione Sacra Famiglia ha ricevuto 60,73 milioni di euro dalle istituzioni pubbliche, 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 (quota sanitaria). Il valore è risultato in crescita del 5% rispetto al 2023 ed è stato pari al 64,4% dei proventi totali derivanti dalle attività istituzionali della Fondazione. I contributi degli assistiti che, nel caso dei servizi in regime di accreditamento, coprono una parte del costo (quota sociale), come previsto dai contratti siglati con gli enti pubblici, sono stati pari al 28,9%. 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. La quota in solvenza, ossia derivante dall'accesso a determinati servizi in forma privata da parte degli assistiti, è stata del 6,7%. Il valore totale delle quote sociali, corrisposte per servizi in accreditamento nel 2024, è stato pari a 27,17 milioni di euro (+4,1% rispetto al 2023). Le prestazioni erogate in regime di solvenza hanno generato proventi per 6,29 milioni di euro (+9,3% rispetto al 2023).

Andamento dei proventi da accreditamento (valori in euro)

	2020	2021	2022	2023	2024
Servizi residenziali e semi-residenziali	43.078.398	44.808.218	43.530.110	42.907.707	44.613.105
Servizi domiciliari	475.772	708.157	821.494	972.322	1.405.625
Servizi sanitari e ospedalieri	1.045.880	1.472.466	1.661.578	1.755.179	1.924.399
Servizi abilitativi/riabilitativi	11.207.014	11.331.348	11.593.882	12.071.519	12.784.210
Proventi totali da accreditamento	55.807.064	58.320.189	57.607.064	57.706.727	60.727.339

Ripartizione in valore proventi da attività accreditate (anno 2024, valori in euro)

	Quota Sanitaria	Quota Sociale	Solvenza	Totale
Servizi residenziali e semi-residenziali	44.613.105	25.962.831	3.526.370	74.102.306
Servizi domiciliari	1.405.625	385	54.340	1.460.350
Servizi sanitari e ospedalieri	1.924.399	-	946.480	2.870.878
Servizi abilitativi/riabilitativi	12.784.210	1.211.373	1.569.031	15.564.614
Altri servizi	-	-	195.230	195.230
Totale	60.727.339	27.174.588	6.291.451	94.193.378

## Il contributo di Sacra Famiglia alla programmazione

Anche nel 2024, Fondazione Sacra Famiglia ha continuato a coltivare la collaborazione con realtà affini per ispirazione e con servizi e le Istituzioni Pubbliche, nel perseguimento del bene comune, a favore delle persone più fragili. È proseguita la partecipazione agli organismi direttivi nazionali, regionali e provinciali dell'associazione di rete UNEBA da parte di alcuni componenti del Consiglio di Amministrazione, del Direttore Generale e di numerosi Direttori di unità centrali e territoriali. Il contributo fornito ha riguardato sia il coordinamento delle azioni di advocacy nei confronti di Governo e Regione, sia l'interlocuzione con gli enti sanitari e con le istituzioni locali nei territori.

Fondazione ha, inoltre, partecipato al Coordinamento nazionale della Non Autosufficienza, attraverso UNEBA, contribuendo con osservazioni puntuali in merito ai decreti attuativi. L'attuazione delle recenti riforme nazionali sulla Non Autosufficienza e sull'autonomia delle persone con disabilità si è intrecciata con l'urgenza della sostenibilità economica dei servizi, aprendo un confronto con le istituzioni pubbliche per l'adeguamento delle tariffe regionali. Nel 2024, infatti, ai persistenti effetti inflattivi e ai costi energetici, si sono aggiunti i costi derivanti dai rinnovi contrattuali dei dipendenti delle cooperative sociali e, soprattutto, a fine anno, del contratto UNEBA, applicato al personale della Fondazione. In questo contesto, sono proseguite azioni di sensibilizzazione fondate su dati e monitoraggi costanti, per evidenziare l'importanza dell'equilibrio economico come leva per garantire qualità nei servizi. Esponenti della Fondazione hanno preso parte a tavoli tecnici, attivati in particolare da Regione Lombardia (DG Welfare), con l'obiettivo di orientare le decisioni politiche. Sul fronte della programmazione dei servizi territoriali, alcuni Direttori hanno partecipato ai gruppi di lavoro e alle consultazioni per la definizione del nuovo Piano Socio Sanitario 2025–2028, approvato a giugno 2024 dal Consiglio Regionale della Lombardia. In Liguria, il Direttore delle sedi di Andora e Loano ha rappresentato anche UNEBA provinciale nei tavoli regionali sulle regole di sistema e sui criteri di accreditamento.

Il 2024 ha rappresentato un anno significativo anche per la programmazione locale in Lombardia: entro dicembre, i Comuni associati erano chiamati ad approvare i nuovi Piani di Zona per i servizi sociali (2025–2027), mentre le ASST, per la prima volta dopo la riforma del DM 77/2022, dovevano approvare i documenti di programmazione della sanità territoriale, da integrare con quelli comunali. Fondazione Sacra Famiglia ha partecipato a diverse consultazioni pubbliche e manifestazioni di



interesse per la co-programmazione, promosse dagli enti pubblici, in particolare presso le sedi di Cesano Boscone, Settimo Milanese, Inzago, Lecco, Regoledo, Varese e Cocquio Trevisago. Una partecipazione attiva ha riguardato anche la definizione dei Piani di intervento per l'invecchiamento attivo. Con l'ASST di Lecco è stato promosso un tavolo permanente di raccordo tra i tecnici sanitari ospedalieri e quelli delle RSA, con l'obiettivo di migliorare i processi di ricovero, la diagnostica e la fornitura dei presidi. In Liguria e Piemonte sono proseguiti i rapporti con le amministrazioni locali, per la gestione di tirocini formativi e borse lavoro.

### Interventi previsti dal PNRR

Sul fronte degli investimenti, è proseguito l'impiego delle agevolazioni fiscali per la ristrutturazione degli immobili destinati ai servizi, con interventi mirati all'efficienza energetica, all'accessibilità e all'adeguamento antisismico. Tra gli interventi ordinari si è consolidata l'erogazione di servizi di cure domiciliari, in particolare in Lombardia, con l'attivazione, in quasi tutte le sedi, delle misure ADI e/o RSA Aperta, nell'ambito della Missione 6 Salute del PNRR, tramite specifici contratti con le ATS. Il rafforzamento della presa in carico e della condivisione delle buone prassi ha favorito nuove interlocuzioni istituzionali, come con l'ASST Rhodense e il Distretto Corsichese. Sempre nell'ambito della Missione 6, Regione Lombardia, ATS e il Comune di Cesano Boscone hanno deciso di non procedere con la proposta di realizzazione di un nuovo Ospedale di Comunità presso la sede centrale della Fondazione. Sono proseguiti anche gli interventi riconducibili alla Missione 5/Coesione sociale del PNRR, in particolare a Cesano Boscone (ambiti disabilità ed emarginazione adulti) e a Varese. In altre sedi, le attività si sono focalizzate sulla formazione e supervisione degli operatori comunali, in collaborazione con il Centro di formazione della Fondazione. Il dialogo con i referenti del Dipartimento Sociale di ANCI Lombardia è stato costante, con particolare attenzione all'attuazione regionale degli interventi PNRR e alla redazione dei Piani di Zona.

### Collaborazioni territoriali e di ricerca

In ogni sede, con intensità variabile, sono stati sviluppati rapporti di collaborazione con altre organizzazioni e istituzioni locali, per la promozione di progetti intergenerazionali e iniziative condivise, in una logica di rete e impatto di comunità. Tra i partner figurano altre residenze per anziani e disabili, associazioni di familiari, scuole, istituti penitenziari, realtà sportive e culturali. Sacra Famiglia ha continuato a partecipare all'Osservatorio Long Term Care del Cergas-SDA Bocconi, all'osservatorio settoriale sulle RSA della LIUC Business School e al Cluster Tecnologie per gli Ambienti di Vita, promosso da Regione Lombardia.



## 5.2 Diocesi, istituzioni cattoliche, enti religiosi

Fondazione Sacra Famiglia nasce come opera di carità della Diocesi Ambrosiana alla fine dell'Ottocento (1896), dall'iniziativa del fondatore, monsignor Domenico Pogliani.

Per sua stessa natura, la Fondazione è in costante relazione con le Diocesi e le parrocchie delle comunità per l'assistenza spirituale degli ospiti. All'interno delle proprie sedi sono inoltre presenti rappresentanti di alcuni ordini religiosi. 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 a 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, in buona salute e in 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 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 Fraternalo. 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 Raccolta fondi e progetti a finanziamento

Una fitta rete di donatori individui, aziende, enti e fondazioni, ha contribuito allo sviluppo di progetti per la qualità della vita di ospiti e utenti e per la sperimentazione di modelli di cura e assistenza innovativi.

Nel 2024 è stato ridefinito l'assetto organizzativo dell'area Comunicazione, Raccolta Fondi e Marketing, fino al 2023 in staff alla Direzione Generale. In particolare, la Comunicazione istituzionale è stata incardinata presso la Presidenza, mentre è stato istituito il nuovo ufficio Progettazione Fundraising, in staff alla Direzione Generale, con il compito di monitorare e potenziare le opportunità di finanziamento per i progetti straordinari di Sacra Famiglia e di curare l'ideazione e la gestione delle campagne di raccolta fondi rivolte a donatori privati e istituzionali.

In risposta alla crisi finanziaria, la governance di Sacra Famiglia ha adottato un approccio conservativo alla raccolta fondi, sia in termini di investimenti che di risorse professionali dedicate, ridotte di oltre il 50%. Le attività si sono quindi orientate verso l'efficientamento dei costi e verso la sperimentazione di nuove forme di finanziamento, rafforzando le competenze anche nell'ambito della progettazione nazionale ed europea. Nel settore della raccolta fondi tradizionale, sono state mantenute alcune campagne annuali strategiche – come il 5x1000 – e le attività di fundraising istituzionale, fondamentali per il sostegno dei progetti innovativi.

Complessivamente, nel corso del 2024, la Fondazione ha raccolto 3,07 milioni di euro da 4.633 sostenitori, fra privati, aziende, enti e fondazioni. Il valore delle donazioni ritorna ai livelli del 2022, dopo il significativo calo del 2023 derivante dalla contrazione dei lasciti testamentari e dei contributi ricevuti da aziende. La crescita ha riguardato tutti i canali di raccolta. Le contribuzioni dirette da parte di individui privati sono cresciute del 42,1%, attestandosi a un valore di 508.046 euro. Similmente, sono risultati in crescita dell'84,6% i contributi da aziende, come pure il valore di eredità e lasciti (+71,97%). Il valore dei contributi da enti e fondazioni è stato pari a 2,14 milioni di euro. Le donazioni degli individui che hanno sostenuto la Fondazione attraverso il 5 per mille sono rimaste in linea con l'anno precedente. Nel 2024, il valore delle donazioni di beni è cresciuto, passando da 305 euro a 5.696 euro.

Complessivamente, le donazioni da enti e fondazioni hanno rappresentato il 69,7% del totale, seguite dalle donazioni da individui (16,6%). I contribuenti con le preferenze espresse nella destinazione del 5 per mille sono stati pari al 2,9% del totale, mentre i lasciti testamentari hanno rappresentato il 6%. I contributi erogati da aziende sono stati pari al 4,8%. Il numero dei sostenitori si è ridotto lievemente, con un calo del 3,3% rispetto al 2023. La variazione non ha interessato tutte le tipologie di sostenitori. A fronte della riduzione del 12,2% dei donatori individui, che hanno sostenuto la Fondazione con una donazione diretta, i contribuenti che hanno deciso di destinare a Sacra Famiglia il 5 per mille sono cresciuti del 6%. Mentre le aziende sono calate del 36,7%, i sostenitori Enti e Fondazioni sono passati da 23 a 28, con una crescita del 21,7%. La contrazione è stata determinata da alcune scelte strategiche. Il servizio di gestione donatori, comprensivo di direct mail, è stato internalizzato e il numero di invii di messaggi di fundraising è stato ridotto del 50%. Eventi storici di raccolta fondi, come la Cena di Gala con il coinvolgimento del mondo corporate (che in media rappresentava il 25% della raccolta complessiva), sono stati sospesi. Le iniziative di digital fundraising sono state interrotte. L'assenza di investimenti in azioni di donor acquisition ha inciso negativamente sulla base storica dei piccoli donatori. Tuttavia, si è registrato un incremento significativo delle donazioni e dei grant provenienti da grandi donatori, destinati a progetti speciali quali l'innovazione digitale, la formazione, "Fra'Bike" e "Il Mirtilleto" (vedi pag. 11). A seguito delle iniziative di efficientamento, gli oneri diretti sostenuti per l'attività di raccolta

fondi sono stati 54.188 euro, in calo del 52,3% rispetto al 2023. Ne è conseguita una riduzione dell'incidenza degli oneri sul totale dei proventi raccolti, da 8,71% a 1,77%.

Andamento del valore delle donazioni (valori in euro)

	2020	2021	2022	2023	2024
Individui	529.001	398.046	384.257	357.521	508.065
Aziende	346.382	95.073	178.974	80.138	147.954
Enti e fondazioni	767.572	246.598	448.087	669.381	2.138.000
5 per mille	188.115*	94.355	91.629	91.737	90.478
Eredità e lasciti testamentari	-	226.848	2.420.344	106.709	183.503
Totale	1.831.071	1.060.921	3.523.291	1.305.485	3.068.000

\* 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 2024)

	%
Individui	16,6%
Aziende	4,8%
Enti e fondazioni	69,7%
5 per mille	2,9%
Eredità e lasciti testamentari	6,0%

Andamento numero di sostenitori

	2020	2021	2022	2023	2024
Individui	5.190	3.240	2.471	2.399	2.107
Aziende	47	64	36	30	19
Enti e fondazioni	66	37	28	23	28
5 per mille	2.759	2.434	2.400	2.339	1.479
Totale	8.062	5.779	4.941	4.794	4.633
Eredità e lasciti testamentari	0	4	6	3	4

Nel corso del 2024, Fondazione Sacra Famiglia ha ideato e realizzato numerosi progetti in collaborazione con enti pubblici e privati, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita di persone fragili, minori, anziani e disabili. Gli interventi hanno abbracciato ambiti differenti: dai servizi innovativi alla sperimentazione di nuovi modelli di assistenza per gli anziani fragili, come nel progetto "Transitional Care", che ha introdotto approcci integrati e personalizzati per accompagnare le persone nelle fasi delicate del passaggio tra ospedale e domicilio. Ampio spazio è stato dedicato alla relazione con il territorio, attraverso iniziative volte a rafforzare il senso di comunità e il posizionamento dell'Ente. Progetti come "Una Piazza di Comunità" e "Salute in Movimento per la fragilità" hanno generato valore sociale, attraverso attività partecipative, formative e di promozione del benessere. Ulteriori interventi, come quelli previsti per la ristrutturazione e l'arredo degli spazi della struttura residenziale Santa Maria Bambina, hanno messo al centro l'umanizzazione degli ambienti di cura, elemento essenziale per il benessere degli ospiti. Questi progetti – realizzati in collaborazione con diversi enti finanziatori – prenderanno avvio nel prossimo futuro e testimoniano l'impegno della Fondazione nella costruzione di residenze sempre più "capacitanti".



L'attenzione alla qualità della vita si riflette anche in proposte educative e riabilitative come “Art-Lab” e “RSArtLab”, che hanno coinvolto anziani e persone fragili in percorsi creativi e inclusivi. Infine, la Fondazione ha investito nel potenziamento delle infrastrutture informatiche, riconoscendone il ruolo strategico per garantire servizi sempre più efficaci, accessibili e al passo con l'evoluzione tecnologica. Questi interventi testimoniano una visione progettuale a lungo termine, con una strategia di azione multidimensionale, capace di generare valore e impatto duraturo nelle comunità e nei territori in cui la Fondazione opera. Il 2024, per Fondazione Sacra Famiglia, è stato dunque un anno caratterizzato da una proattività progettuale significativa, orientata all'innovazione, alla collaborazione e al miglioramento concreto della vita delle persone più vulnerabili, con una forte attenzione al territorio e all'evoluzione dei bisogni sociali.

I progetti a finanziamento

	2020	2021	2022	2023	2024
Progetti in corso	9	6	1	5	6
Progetti conclusi	8	12	19	12	5
Progetti da avviare	4	9	8	1	8
Totale progetti a finanziamento	21	27	28	18	19

I progetti a finanziamento

	2020	2021	2022	2023	2024
Offerta di servizi (area anziani, bisogni del territorio, revisione attività ambulatoriali)	6	8	7	7	2
Servizi innovativi per l'autismo	5	8	1	1	2
Valorizzazione del capitale umano e sociale	1	2	3	0	1
Relazione con il territorio (posizionamento e raccolta fondi)	1	5	7	0	4
Emergenza covid	7	3	4	1	0
Nuovi ambiti					
Potenziamento delle infrastrutture informatiche				1	1
Nuove risposte ad una società che cambia, rinforzare i sistemi di welfare				2	1
Residenze capacitanti, qualità di vita con l'umanizzazione degli ambienti di cura				3	6
Qualità di vita per persone fragili attraverso nuove proposte educative e riabilitative				2	2
Altro	1	1	1	0	0

Progetti speciali 2024

Nel corso del 2024, Fondazione Sacra Famiglia ha ideato e realizzato numerosi progetti in collaborazione con enti pubblici e privati, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita di persone fragili, minori, anziani e disabili. Gli interventi hanno abbracciato ambiti differenti, dai servizi sociosanitari innovativi alla sperimentazione di nuovi modelli di assistenza, dal rafforzamento della comunità e della rete territoriale, alla digitalizzazione dei processi: una visione progettuale a lungo termine con una strategia di azione multidimensionale, capace di generare valore e impatto duraturo nelle comunità e nei territori in cui la Fondazione opera.

PER UN WELFARE DI CURA INTEGRATO  
Dall'ospedale al domicilio

Il progetto Transitional Care realizzato nel 2024 - in linea con il Piano Socio Sanitario 2023-27 di Regione Lombardia - è un innovativo approccio che risponde a un vuoto assistenziale del sistema di welfare. Garantisce una transizione assistita dell'anziano fragile tra diversi setting di cura, alternando servizi domiciliari, servizi diurni, ricoveri brevi e residenzialità temporanee. Gli asset fondamentali del successo? Un unico hub per l'accoglienza delle persone fragili, l'attivazione di équipe multidisciplinari, il mix personalizzato di prestazioni sanitarie, sociosanitarie e assistenziali, un cruscotto per il monitoraggio costante, la formazione di caregiver e famiglie, il coinvolgimento dei Medici di Medicina Generale e dell'intera cittadinanza.



PER LA QUALITA' DELLA VITA  
nelle Residenze per Anziani e Disabili



Le RSA e RSD delle sedi lariane di Sacra Famiglia (Lecco, Valmadrera e Regoledo), nel 2024 sono diventate preziosi raccordi sociali e territoriali, fulcri di relazioni ed esperienze di vita per tutta la comunità. Grazie a progetti come “ArtLab”, “Una piazza di comunità per saldare culture, esperienze, pratiche, generazioni”, “RSA, dove le generazioni si incontrano” sono state promosse iniziative di successo intergenerazionali, sono stati organizzati eventi culturali ed educativi, laboratori di stimolazione cognitiva e sensoriale, attività di pet therapy, danza terapia e ginnastica dolce con il metodo APA-Adapted Physical Activity e tanto altro ancora in rete con le scuole, le parrocchie, le associazioni locali, il mondo del volontariato e il Politecnico di Milano.





## PER L'INCLUSIONE DELLE PERSONE CON DISABILITÀ E AUTISMO

Le persone autistiche e le loro famiglie affrontano quotidianamente sfide e frustrazioni in termini di inclusione e integrazione in tutti gli ambiti di vita (dalla scuola, allo sport, al tempo libero). Nel 2024, grazie al sostegno di Regione Lombardia, sono stati avviati sul territorio laboratori didattici di apprendimento, orti itineranti, laboratori sensoriali e artistici, percorsi innovativi di socializzazione come "Il libro in quartiere" con strumenti di CAA-Comunicazione Aumentativa Alternativa, "L'arte della musica" e "I cinque sensi" per favorire le capacità percettive e l'espressione di emozioni e sensazioni.



## PER LA SALUTE PSICO-MOTORIA L'attività fisica che dona benessere e fa prevenzione



Per l'OMS, l'assenza di attività fisica - specie tra gli anziani con problemi motori e malattie croniche/degenerative e i disabili - è responsabile di una maggiore mortalità ed è un fattore di rischio importante per le patologie cardiovascolari, i tumori e il diabete. Il servizio Salute in Movimento di Sacra Famiglia coniuga, in modo innovativo e originale, il metodo APA-Adapted Physical Activity con l'Approccio Capacitante, che valorizza le competenze e le risorse di ciascuno, attraverso la stimolazione motoria e cognitiva e lo sviluppo della dimensione sociale e relazionale degli ospiti. Oltre alla creazione di un setting adeguato per l'attività motoria, il progetto "Salute in Movimento per le fragilità" ha promosso, sul territorio di Abbiategrasso (MI), attività di community engagement mirate alla prevenzione e sensibilizzazione.



## PER L'EFFICIENTAMENTO DEI PROCESSI ORGANIZZATIVI L'innovazione digitale rafforza i setting di cura

Anche nel 2024 continua il percorso di innovazione digitale di Fondazione Sacra Famiglia, per rispondere sempre meglio ai bisogni di disabili, anziani fragili e delle loro famiglie, grazie a un progetto triennale, che coinvolge le sedi di Fondazione in Lombardia e Piemonte e impatta sui setting di assistenza e cura domiciliare, ambulatoriale e residenziale. In particolare, nel 2024, il focus del progetto è la realizzazione di un'infrastruttura di rete sicura e affidabile, capace di accogliere le nuove tecnologie sanitarie e sociosanitarie.



## Il progetto "Emozioni all'OPERA" vince il Premio Impatto nella categoria Terzo Settore



Il progetto, unico in Europa, è nato da una collaborazione tra Sacra Famiglia, l'Associazione In Opera e il Carcere di massima sicurezza di Milano-Opera. L'obiettivo è stato quello di offrire ai pazienti psichiatrici del centro diurno Il Camaleonte e a un gruppo di detenuti, la possibilità di sperimentare i "confini" della libertà nelle rispettive prigioni e di prendersi cura di sé e dell'altro. Con la relazione come cuore del progetto riabilitativo, sono stati realizzati percorsi esperienziali sul tema delle "emozioni" e del loro riconoscimento (presupposto base per il recupero delle parti "sane di sé" per il paziente e per la riparazione della pena per i detenuti). I momenti di confronto guidati, il dialogo e l'empatia hanno permesso ai partecipanti il superamento di ogni stigma.



Il progetto si è strutturato in 3 fasi:

- avvicinamento alla conoscenza della malattia psichiatrica da parte dei detenuti e alla dimensione carceraria da parte dei pazienti e care giver
- costruzione sul campo di un modello riabilitativo-educativo personalizzato da parte dell'équipe multidisciplinare, con la diretta partecipazione dei pazienti psichiatrici, che integra la "grounded theory", l'uso di "diari di bordo" per la registrazione dei cambiamenti e il monitoraggio costante
- creazione di una narrazione comune e realizzazione dello spettacolo "Emozioni in Opera" al teatro del carcere, con attori-protagonisti i pazienti e i detenuti, seguito da una tavola rotonda tra esperti.

Il progetto ha ottenuto grande impatto sociale e successo di media, critica e pubblico.

## Il progetto "Tito&Sibilla" vince il Premio Sorriso di RAI Cinema



La webserie "Tito&Sibilla-Gli insoliti sospetti", realizzata da Sacra Famiglia con protagonisti attori disabili e girata nella residenza di Cocquio Trevisago (VA) e sul territorio limitrofo, ha vinto il premio Sorriso Rai Cinema Channel al Festival Internazionale della Cinematografia Sociale Tulipani di Seta Nera, realizzato con Rai Cinema e Rai per la Sostenibilità. Si tratta di un riconoscimento prestigioso per un poliziesco unico nel suo genere e già vincitore del premio Fausto Rossano per la cinematografia sociale nel 2023.

La webserie non è solo un'opera video, ma è anche - e soprattutto - un progetto dal grande valore terapeutico ed educativo, che ha portato un gruppo di 20 disabili a scrivere, recitare, costruire scenografie e costumi.





# 5.4 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. Dal 2023 al 2024, l'attività di Fondazione Sacra Famiglia è proseguita con costanza sui canali social, avendo come obiettivo principale la costruzione di una community solida e partecipata, composta da utenti, sostenitori e amici vicini alla mission di Fondazione. Su Facebook, il numero di contenuti pubblicati si è mantenuto stabile, con 409 post nel 2024, a fronte dei 420 dell'anno precedente. A far registrare un progresso significativo è stato il canale Instagram, dove l'attività editoriale ha determinato una crescita sostanziale dei contenuti complessivi (post, storie e reel), passati da 330 a 489, con un incremento del 48%. Questo dato testimonia una strategia comunicativa sempre più orientata verso i linguaggi visivi e dinamici, più adatti a coinvolgere il pubblico giovane e a valorizzare i momenti di vita quotidiana nelle sedi di Fondazione.

Sul fronte della copertura, si è registrato un calo significativo della visibilità, determinato dalla sospensione, a partire da aprile 2024, degli investimenti in inserzioni a pagamento. Ciò ha determinato una riduzione della copertura sponsorizzata del 76,3% su Facebook e dell'85,2% su Instagram. Tuttavia, il dato è stato in parte compensato da un aumento significativo della copertura organica, cresciuta del 47,2%. Questo risultato suggerisce che i contenuti hanno mantenuto un buon livello di interesse e rilevanza, continuando a generare interazioni e condivisioni da parte della community. Incoraggianti i dati relativi alla crescita delle pagine. Nonostante l'assenza di campagne promozionali, il numero dei follower su Facebook è aumentato di 721 unità (+17,8% rispetto al 2023), mentre su Instagram l'incremento è stato di 156 follower (+6,3%). Questo andamento testimonia la capacità dei contenuti di attrarre nuovi utenti, fidelizzarli e stimolare una partecipazione attiva.

Infine, un ulteriore indicatore positivo riguarda il sito internet istituzionale, che ha visto aumentare i visitatori unici del 46,9%, passando da 107.545 accessi nel 2023 a 158.008 nel 2024. Questo dato conferma l'efficacia della strategia di comunicazione nel convogliare traffico verso la piattaforma centrale della Fondazione, favorendo la conoscenza approfondita dei servizi offerti e delle iniziative in corso.

## Esposizione sui canali social

	2020	2021	2022	2023	2024
Numero di post Facebook	n.d.	308	326	420	409
Copertura Facebook	n.d.	983.730	2.140.824	1.847.034	1.847.755
Numero di post Instagram	87	196	356	330	489
Copertura Instagram	n.d.	91.138	138.441	252.196	252.352
Visitatori sito istituzionale	74.013	89.026	106.489	107.545	158.008

Nel corso del 2024, la visibilità mediatica di Fondazione Sacra Famiglia si è mantenuta su buoni livelli, confermando la solidità delle relazioni con il mondo dell'informazione, anche a seguito di un importante cambiamento organizzativo. A partire dal mese di aprile, infatti, il servizio di Ufficio Stampa è stato internalizzato, passando da una gestione esterna, affidata a un'agenzia specializzata, a una gestione diretta da parte di risorse interne di Fondazione. Un passaggio

rilevante, che ha comportato un maggior impegno editoriale e un coordinamento sempre più integrato con tutte le attività di comunicazione. Nel complesso, nel 2024 si sono registrate 471 uscite su testate giornalistiche, televisive, radiofoniche e online, rispetto alle 513 del 2023, con una flessione dell'8%. Questo lieve calo è da attribuirsi principalmente alla riduzione delle uscite su stampa cartacea, diminuite del 30%, in linea con l'andamento generale del settore editoriale. Di segno opposto l'andamento delle pubblicazioni online, che hanno fatto registrare un incremento del 2,1%, e soprattutto delle uscite televisive e radiofoniche, cresciute del 12,5%. Questi dati testimoniano una crescente attenzione da parte dei media broadcast nei confronti delle attività, dei progetti e delle iniziative di Sacra Famiglia, e rappresentano un segnale positivo in termini di riconoscibilità e impatto.

## Evoluzione dell'esposizione mediatica sui canali tradizionali

	2020	2021	2022	2023	2024
Uscite totali	997	507	342	513	471



# Sintesi del valore economico generato e distribuito

Dopo un periodo segnato da condizioni esterne particolarmente sfavorevoli — dalla pandemia da Covid-19 all'inflazione e alla crisi energetica — che hanno limitato la realizzazione delle iniziative previste dal Piano Strategico 2019-2023, nel 2024 la Fondazione ha avviato un importante percorso di riorganizzazione dei servizi. Questo processo ha consentito un miglioramento significativo del risultato economico: la perdita d'esercizio si è ridotta a 2,87 milioni di euro, rispetto ai 9,19 milioni di euro del 2023. Il dettaglio dei risultati economico-finanziari e patrimoniali è riportato nel Bilancio d'Esercizio 2024 e nella Relazione di Missione, redatti secondo lo schema di Bilancio per gli Enti del Terzo Settore definito dal D.M. 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 2024 sono stati pari a 104,97 milioni di euro, in crescita del 9% rispetto all'anno precedente. Il 94,2% 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). Nel raffronto con il 2023, i ricavi da attività di interesse generale sono stati pari a 98,93 milioni di euro, in crescita del 9%. Il risultato è stato determinato in prevalenza dai proventi da contratti con Enti pubblici, derivanti dall'accreditamento (quota sanitaria), che ha pesato per il 61,8% dei proventi di interesse generale, seguito dai ricavi per prestazioni e cessioni a terzi per il 33,7%, corrispondenti al contributo della retta sociale. Sia la quota sanitaria che quella sociale sono risultate in crescita rispettivamente del 5,2% e del 4,6%. 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. Con riferimento, invece, alla contrattualizzazione della retta sociale con gli utenti privati la crescita è stata l'effetto combinato della maggiore saturazione delle strutture e del lieve aumento della quota sociale. All'andamento ha contribuito la chiusura di alcuni servizi riferiti alla sede di Cesano Boscone. La riduzione del perimetro di attività è stata compensata dall'ampliamento, a partire da aprile 2024, del reparto di Cure Intermedie presso la struttura San Luigi di Cesano Boscone. Diversamente dall'anno precedente, Fondazione Sacra Famiglia ha potuto contare sul contributo dei lasciti testamentari, che è stato pari a 2,73 milioni di euro. Il restante 5,8% dei proventi è stato determinato dalle attività diverse (attività connesse), di raccolta fondi, finanziarie e patrimoniali e di supporto finanziario.

Gli oneri complessivamente sostenuti da Fondazione Sacra Famiglia nel corso dell'anno sono stati pari a 107,27 milioni di euro, in crescita di un ulteriore 2% rispetto al 2023. Sul valore totale, il costo delle attività di interesse generale, ossia legato allo svolgimento dell'attività istituzionale dell'Ente, ha pesato per il 92,3% ed è risultato in crescita soltanto dello 0,5% a fronte di un sensibile incremento della produzione. Tale contenimento è stato determinato da interventi strutturali mirati all'efficientamento organizzativo, in particolare attraverso la riorganizzazione dei servizi core e la ridefinizione dell'assetto dei servizi tecnico-amministrativi, che ha incluso l'istituzione delle Direzioni Corporate. Il processo di razionalizzazione del personale interno, supportato dall'innovazione digitale e dalla revisione dei processi operativi, ha contribuito in modo significativo alla riduzione del costo del lavoro dipendente, pur tenendo conto degli accantonamenti legati a dinamiche contrattuali e premi di produttività. Ciononostante, e in linea con le specificità dell'attività istituzionale, il costo del personale è stato pari al 57% dei costi e oneri da attività di interesse istituzionale. Parallelamente, l'incremento del ricorso a prestazioni libero-professionali ha risposto alla necessità di copertura di specifiche competenze cliniche e riabilitative, compensando parzialmente la riduzione della

forza lavoro interna. Altri costi operativi hanno registrato variazioni contenute, imputabili all'aumento dell'attività istituzionale (saturazione posti letto, locazioni, servizi esternalizzati) e all'adeguamento dei sistemi informatici. Il costo per le manutenzioni ha beneficiato di una diversa allocazione degli interventi straordinari, in parte ricondotti a opere di ristrutturazione sostenute da misure agevolative. Infine, nell'esercizio 2024 non si è proceduto alla sospensione degli ammortamenti, in discontinuità rispetto agli esercizi precedenti. L'aumento dei tassi di interesse e delle spese bancarie ha influenzato l'andamento dei costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali anche nel 2024, passando dal 4,3% del totale oneri nel 2023 al 5,4% nel 2024. Il valore è risultato in crescita del 26,6%.

In coerenza con quanto rilevato dall'analisi dell'andamento della gestione, il valore economico generato dalla Fondazione è risultato in crescita dell'8,98% rispetto al 2023 e pari a 104,97 milioni di euro. La riclassificazione mostra chiaramente l'andamento in crescita rispetto a tutte le voci del valore creato. Al contrario, il prospetto conferma i risultati del processo di razionalizzazione dei costi, con una riduzione dell'1,1% del valore economico distribuito. Il personale ha continuato a rappresentare lo stakeholder principale, con una quota pari al 59,8%. I fornitori di servizi funzionali all'attività istituzionale hanno ricevuto il 33,7% del valore distribuito. Il maggior impatto dell'indebitamento emerge nel raffronto tra i valori della remunerazione dei finanziatori, con una crescita del 26,6% rispetto all'anno precedente e pari al 5,7% del valore distribuito (4,4% nel 2023).

Gli esiti del processo di razionalizzazione e ottimizzazione dei processi a fronte della crescita delle attività, unitamente alla volontà di assolvere agli impegni presi nei confronti degli stakeholder, trovano riscontro in un valore economico trattenuto positivo, determinato dal valore degli ammortamenti e dalla contrazione del disavanzo da 9,19 milioni di euro nel 2023 a 2,73 milioni di euro nel 2024. Il disavanzo del 2023 era stato portato in diminuzione del Fondo di Dotazione dell'Ente. Si procederà in tal modo anche per il disavanzo dell'esercizio 2024.



Rendiconto gestionale 2023

NOTA: Per il dettaglio delle voci gestionali e patrimoniali si rimanda al Bilancio d'esercizio 2024 e Relazione di Missione di Fondazione Sacra Famiglia.

	Esercizio 2024	Esercizio 2023
PROVENTI E RICAVI	104.966.051	96.314.794
A) Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale	98.928.453	92.669.919
Erogazioni liberali	2.726.248	327.080
Proventi del 5 per mille	90.478	91.737
Contributi da soggetti privati	507.037	488.010
Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	32.711.316	31.259.620
Contributi da enti pubblici	171.768	567.778
Proventi da contratti con enti pubblici	60.281.822	57.309.623
Altri ricavi, rendite e proventi	1.747.623	1.969.666
Rimanenze finali	692.161	656.405
B) Ricavi, rendite e proventi da attività diverse	1.334.876	1.101.770
Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	1.265.065	1.028.871
Proventi da contratti con enti pubblici	69.811	72.899
C) Ricavi, rendite e proventi da attività di raccolta fondi	410.376	200.636
Proventi da raccolta fondi abituali	410.376	200.636
Proventi da raccolta fondi occasionali	-	-
D) Ricavi, rendite e proventi da attività finanziarie e patrimoniali	3.974.953	2.047.749
Da patrimonio edilizio	3.696.480	1.835.877
Da altri beni patrimoniali	-	-
Altri proventi	278.473	211.872
E) Proventi di supporto generale	317.393	294.720
Proventi da distacco del personale	317.393	294.720

	Esercizio 2024	Esercizio 2023
ONERI	107.268.844	105.024.460
A) Costi e oneri da attività di interesse generale	99.243.978	98.736.546
Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	5.719.927	5.920.949
Servizi	31.819.622	31.341.483
Godimento di beni di terzi	1.345.350	1.276.478
Personale	53.222.045	56.290.018
Ammortamenti e svalutazioni	6.405.801	2.617.060
Accantonamenti per rischi ed oneri	43.000	135.000
Oneri diversi di gestione	361.701	521.055
Rimanenze iniziali	656.405	704.324
Accantonamenti a riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali	-	-
Utilizzo riserva vincolata decisione organi istituzionali	-329.873	-69.820
B) Costi e oneri da attività diverse	1.752.480	1.330.096
Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	76.264	67.460
Servizi	714.129	683.173
Godimento di beni di terzi	16.022	5.341
Personale	869.779	554.815
Ammortamenti	72.575	19.304
Oneri diversi di gestione	3.711	3
C) Costi e oneri da attività di raccolta fondi	179.230	102.531
Oneri per raccolte fondi abituali	179.230	102.531
Oneri per raccolte fondi occasionali	-	-
D) Costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali	5.775.763	4.560.567
Su rapporti bancari	1.007.027	1.002.418
Su prestiti	3.142.541	2.006.880
Da patrimonio edilizio	1.343.277	1.087.851
Da altri beni patrimoniali	96.828	155.268
Altri oneri	186.090	308.151
E) Costi e oneri di supporto generale	317.393	294.720
Personale	317.393	294.720
Disavanzo di esercizio prima delle imposte	-2.302.793	-8.709.666
Imposte	571.084	480.359
Disavanzo dell'esercizio	-2.873.877	-9.190.025

Ripartizione dei proventi (in % rispetto al totale)

	2024	2023
Attività di interesse generale	94,2%	96,2%
Attività diverse	1,3%	1,1%
Raccolta fondi	0,4%	0,2%
Attività finanziarie e patrimoniali	3,8%	2,1%
Supporto generale	0,3%	0,3%

Ripartizione degli oneri (in % rispetto al totale)

	2024	2023
Attività di interesse generale	92,5%	94,0%
Attività diverse	1,6%	1,3%
Raccolta fondi	0,2%	0,1%
Attività finanziarie e patrimoniali	5,4%	4,3%
Supporto generale	0,3%	0,3%

Il prospetto del valore economico generato e distribuito

	Esercizio 2024	Esercizio 2023
VALORE ECONOMICO GENERATO	104.966.051	96.314.794
Proventi da attività di interesse generale e da attività diverse	97.446.603	93.352.872
Proventi da raccolta fondi e individui (contributi, liberalità, lasciti, incluso 5 per mille)	3.227.102	619.453
Altri ricavi e proventi	317.393	294.720
Proventi finanziari	3.974.953	2.047.749

VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO	101.648.425	102.803.276
Beni funzionali all'erogazione dei servizi	34.302.303	34.532.536
Beni funzionali all'attività di raccolta fondi	179.230	102.531
Personale e collaboratori	60.820.045	63.127.283
Remunerazione ai finanziatori	5.775.763	4.560.567
Pagamenti alla pubblica amministrazione	571.084	480.359

VALORE ECONOMICO TRATTENUTO	3.317.626	-6.488.481
Ammortamenti e svalutazioni	6.478.376	2.636.364
Accantonamenti e utilizzo fondi	-286.873	65.180
Risultato di esercizio	-2.873.877	-9.190.025

NOTA: Il prospetto di determinazione e di riparto del Valore economico generato è stato predisposto, in continuità con le passate edizioni del Bilancio Sociale, riclassificando il rendiconto gestionale 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.

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
	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. 16, 47, 98
	Sedi e aree territoriali di operatività	pp. 19, 21
	Valori e finalità perseguite	pp. 16-20; 47
	Attività statutarie e altre attività	pp. 21; 36-37
	Collegamenti con altri Enti	pp. 20; 28; 78-81
	Contesto di riferimento	pp. 14-15
Struttura, governo e amministrazione	Sistema di governo e controllo, articolazione, responsabilità e composizione degli organi	pp. 24-31; 47-48
	Aspetti relativi alla democraticità interna e alla partecipazione	pp. 24-31
	Mappatura dei principali stakeholder e modalità di coinvolgimento	pp. 32-33
Persone che operano per l'ente	Tipologie, consistenza e composizione del personale	pp. 64-68
	Tipologie, consistenza e composizione dei volontari	pp.73-74
	Attività di formazione e valorizzazione	pp. 69-72; 74
	Contratto di lavoro applicato ai dipendenti	p. 65-66
	Natura delle attività svolte dai volontari	pp. 73-74
	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 lorda 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 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; - 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 2024.



Obiettivi e attività	Informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività	pp. 36-56
	Informazioni sul possesso di certificazioni di qualità	pp. 57-58; 69; 78
	Livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione individuati	pp. 59-60
	Elementi e fattori che possono compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali e procedure poste in essere per prevenire tali situazioni	pp. 30-31; 57-58; 71-72; 79-80
Situazione economico-finanziaria	Provenienza delle risorse economiche con separata indicazione dei contributi pubblici e privati	pp. 78-79; 90-95
	Specifiche informazioni sull'attività di raccolta fondi	pp. 82-84
	Segnalazioni da parte degli amministratori di eventuali criticità emerse ed azioni messe in campo	pp. 31; 90-91
Altre informazioni	Contenziosi e controversie in corso rilevanti ai fini della rendicontazione sociale	P. 57; 72
	Informazioni di tipo ambientale	pp. 57-58
	Altre informazioni di natura non finanziaria	p. 30 Ambiti disciplinati dal Codice Etico e di Comportamento pp. 66; 68 Ripartizione dei dipendenti per genere p. 74 ripartizione dei volontari per genere p. 75 Relazioni di fornitura pp. 78-80 Legame con gli enti del territorio p. 81 Relazione con Diocesi, Istituzioni cattoliche, Enti religiosi pp. 88-89 Comunicazione e relazione con i media p. 94 Prospetto del valore economico generato e distribuito
	Informazioni sulle riunioni degli organi deputati alla gestione e all'approvazione del bilancio, numero di partecipanti, principali questioni trattate e decisioni adottate	pp. 24-25 forniscono informazioni sulle riunioni e una sintesi delle questioni discusse dai principali organi pp. 59-60 forniscono una sintesi delle direzioni di sviluppo dell'Ente approvate dalla governance
Monitoraggio svolto dall'organo di controllo	Modalità di effettuazione ed esiti	pp. 30-31 Non sono state riscontrate criticità (si veda relazione p. 97)

## RELAZIONE DELL’ORGANO DI CONTROLLO

### Bilancio sociale al 31.12.2024

#### 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 2024 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 2024 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, 24/06/2025

**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 Istituto Sacra Famiglia Onlus  
Ufficio Progettazione Fundraising

*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

Pubblicato il 27 giugno 2025



