Fondazione
SACRA
FAMIGLIA

SENTIRSI A CASA

Bilancio sociale 2025



Fondazione
SACRA
FAMIGLIA

SENTIRSI A CASA

Bilancio sociale 2025

Lettera agli stakeholder

Abitare la Speranza

Il 2025 è stato per Fondazione Sacra Famiglia un anno di profonda riflessione e rinnovamento, un cammino durato dodici mesi che abbiamo voluto riassumere nel tema "Abitare la Speranza". In coincidenza con l'Anno Giubilare, la nostra sede di Cesano Boscone e tutte le nostre articolazioni territoriali sono diventate mete di incontro e dialogo, accogliendo oltre 5.000 visitatori. Questo evento diffuso ci ha permesso di testimoniare come la fragilità possa essere un valore attorno al quale costruire una comunità autentica e solidale.

I dati di questo Bilancio Sociale confermano la solidità e la crescita del nostro impegno. Nel 2025 abbiamo assistito complessivamente oltre 58.500 persone, tra ospiti delle nostre residenze, utenti dei servizi ambulatoriali e pazienti di Casa di Cura Ambrosiana. Abbiamo osservato un'evoluzione nei bisogni del territorio, con un incremento significativo della fascia degli adulti e un consolidamento del supporto ai minori. La nostra risposta è stata sempre più capillare e vicina alle persone: la scelta strategica di potenziare le cure domiciliari (C-Dom e RSA Aperta) e i servizi specialistici, come quelli dedicati all'Autismo (oltre 51.000 prestazioni), riflette la nostra volontà di portare la cura direttamente nel contesto di vita quotidiana e familiare degli assistiti.

Questo "abitare" ha trovato una traduzione concreta anche nel rinnovamento delle nostre "Case". Grazie agli interventi di efficientamento energetico e strutturale, abbiamo consegnato ai nostri ospiti ambienti più sicuri e accoglienti, onorando la dignità di chi vive la fragilità. Ma la struttura è solo il guscio: l'anima di Sacra Famiglia sono le persone. Voglio ringraziare i nostri 2.200 professionisti sanitari e sociosanitari, e gli oltre 600 volontari che, con competenza e gratuità, ogni giorno trasformano l'assistenza in relazione, garantendo standard professionali di eccellenza e umanità.

Guardiamo ora al 2026, un anno storico per tutti noi: celebriamo i 130 anni della nostra Fondazione. È un traguardo che ci spinge a

rinnovare la nostra missione con la stessa passione e dedizione dei nostri fondatori, pronti a scrivere nuovi capitoli di una storia dedicata, ieri come oggi, alla cura della vita più fragile.

Grazie per camminare al nostro fianco.

Monsignor Bruno Marinoni
Presidente
Fondazione Sacra Famiglia ETS

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 della Fondazione Sacra Famiglia giunge alla sua sesta 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 statutari.

In continuità rispetto alle edizioni precedenti, anche il Bilancio Sociale 2025 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, 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 2025 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 2025 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. È descritto

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

Tutti in numeri di Fondazione Sacra Famiglia 8

2025. Il Giubileo di Sacra Famiglia 10

1 Fondazione Sacra Famiglia. Missione, Valori e Modello di Cura 12
1.1 Fragilità e disabilità. I nuovi bisogni 14
1.2 Chi siamo. Missione, attività e valori 16

2 Articolazione organizzativa 20
2.1 Il sistema di governo 22
2.2 Il modello organizzativo 25
2.3 Sistemi di programmazione, gestione e controllo 27
2.4 Analisi e gestione dei rischi 28
2.5 Il sistema degli stakeholder e le modalità di coinvolgimento 28

3 Cura, Assistenza e Accoglienza. Attività, servizi e obiettivi 30
3.1 I servizi residenziali e semi-residenziali 34
3.2 I servizi domiciliari 36
3.3 I servizi abilitativi e riabilitativi 38
3.4 I servizi sanitari e ospedalieri 40
3.5 Le attività e i progetti per il benessere e l'inclusione sociale 46
3.6 Sicurezza e salute di ospiti e utenti 48
3.7 Verso il futuro. Obiettivi di sviluppo 50

4 Le nostre persone 52
4.1 Dipendenti e collaboratori 54
4.2 La formazione 59

5 Al centro di una rete di relazioni 62
5.1 Le relazioni con le istituzioni e gli enti del territorio 64
5.2 Diocesi, istituzioni cattoliche, enti religiosi 66
5.3 Raccolta fondi e progetti a finanziamento 67
5.4 Comunicazione 72

Sintesi del valore economico generato e distribuito 74
Relazione dell'organo di controllo 81

Tutti i numeri di Fondazione Sacra Famiglia

PRESENZA GEOGRAFICA, RESIDENZE E STRUTTURE SANITARIE E SOCIOSANITARIE

3	20	34	11	21	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

58.515

+14% Prestazioni domiciliari (inclusi C-Dom, RSA Aperta, Virgilio)

Prestazioni ambulatorio Autismo +16%

+19% Prestazioni ambulatori riabilitativi

 19 Progetti speciali



PRESTAZIONI

Cura, assistenza, accoglienza.

534.362

CLASSIFICAZIONE OSPITI, UTENTI E PAZIENTI PER ETA'

3.909
minori
(0-17 anni)

22.897
adulti
(18-64 anni)

31.709
anziani
(> 65 anni)

PERSONE ED ÉQUIPE PER LA CURA E LA SALUTE

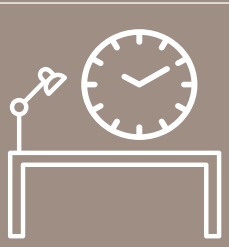
2.198
Professionisti
(dipendenti e collaboratori)

636
Volontari



4.439
Partecipanti ai corsi
del Centro Formazione,
scuole e tirocinii

3.437
Ore di
formazione
interna





798
Corsi

79
Convenzioni con università,
enti di formazioni e istituti



2025. Il Giubileo di Sacra Famiglia

Il 2025 ha rappresentato per Fondazione Sacra Famiglia un cammino straordinario durato dodici mesi, che ha trasformato la sede di Cesano Boscone e tutte le articolazioni territoriali in un punto di riferimento pulsante per l'intera comunità. Questo Anno Giubilare, vissuto con la sede principale eletta a meta della Diocesi di Milano, ha permesso di aprire le porte a una riflessione profonda sul valore della fragilità, accogliendo oltre 5.000 visitatori desiderosi di confrontarsi con un modello di accoglienza che si rinnova da ben 130 anni. L'impatto sociale è stato tangibile, coinvolgendo migliaia di cittadini, famiglie e professionisti provenienti da diverse regioni, tutti uniti in un evento diffuso capace di toccare ogni territorio in cui la Fondazione opera.

Il cuore di questa esperienza è stato l'invito a cambiare prospettiva attraverso una vera e propria filosofia della "Casa". In una società dominata dalla performance, Sacra Famiglia propone una controtendenza radicale: intendere il tempo non come una risorsa da consumare, ma come uno spazio per prendersi cura gli uni degli altri. Entrando nel clima della "Casa della Speranza", la distinzione tra chi aiuta e chi viene aiutato sfuma in una condivisione paritaria tra persone che percorrono insieme lo stesso tratto di strada. Il segreto custodito in queste mura è la pazienza, intesa come la capacità di adattare il proprio passo a quello dell'altro; solo camminando al ritmo del più lento, infatti, è possibile cogliere quegli sguardi e quei valori che la frenesia odierna tende a cancellare. In questa visione, la fragilità non è un problema da risolvere in isolamento, ma una condizione umana che richiede comunità, rendendo la cura un esercizio di civiltà e un investimento nel capitale umano che genera coesione sociale.

Perché questa filosofia possa abitare in luoghi degni, la Fondazione ha intrapreso un importante percorso di rinnovamento strutturale delle proprie "Case" grazie agli incentivi del Superbonus 110%. Questi interventi di ristrutturazione edilizia ed energetica garantiscono oggi ambienti più sicuri, accoglienti e tecnologicamente all'avanguardia. Non si è trattato solo di migliorare l'efficienza degli edifici, ma di fare una scelta di responsabilità che mette al centro il benessere e la qualità della vita degli ospiti, offrendo spazi luminosi e funzionali che onorano la dignità della fragilità.

Questo percorso di consapevolezza e rinnovamento è stato scandito da momenti

Fondazione SACRA FAMIGLIA 130

Il Giubileo è stato il ponte spirituale per un traguardo storico: l'ingresso nel 2026, anno in cui Fondazione Sacra Famiglia celebra i suoi 130 anni di storia dedicata alla fragilità.

collettivi di grande intensità. Il calendario ha visto celebrazioni dedicate agli Operatori Socio-Sanitari, pilastri del welfare moderno, ed eventi giubilari che hanno toccato le sedi di Lecco, Verbania, Regoledo, Inzago, Cocquio, Andora, Loano e Settimo Milanese. Particolare rilievo hanno avuto l'incontro dedicato alle famiglie per rompere l'isolamento della disabilità, la giornata dei volontari come motore di gratuità e il raduno finale delle venti sedi per consolidare una visione comune della cura. Anche se l'anno delle celebrazioni ufficiali si è concluso, il messaggio resta chiaro: una società è realmente evoluta solo quando non lascia indietro nessuno.





1



Fondazione Sacra Famiglia

Missione, Valori e Modello di Cura

1.1 Fragilità e disabilità. I nuovi bisogni

Nel panorama sociosanitario attuale, la fragilità ha smesso di essere una condizione statica per diventare una dinamica complessa. Emerge dall'interazione tra il declino delle funzioni fisiche e cognitive e le barriere sociali che limitano l'autonomia. Oggi, la "sanità" come risposta alla malattia cede il passo alla **"salute" come diritto al benessere e alla dignità,** ridefinita da due fenomeni speculari: l'invecchiamento demografico e l'emergere di nuove vulnerabilità nelle fasce più giovani.

L'invecchiamento e la sfida della cronicità

L'Italia si conferma tra i paesi con l'indice di vecchiaia più elevato al mondo (Eurostat/ISTAT, 2024). Secondo i dati di Italia Longeva (Associazione Nazionale per l'Invecchiamento e la Longevità Attiva), la fragilità è ormai strutturale: circa il 40% della popolazione over 50 — oltre 11 milioni di persone — convive con una forma di vulnerabilità.
Particolarmente critico è il dato sulla fragilità severa, che interessa oltre 1 milione di individui. Non si tratta solo di un bisogno assistenziale, ma di un rischio clinico estremo: come evidenziato dai modelli di stratificazione della popolazione (Frailty Index), chi versa in questo stato ha un rischio di mortalità a un anno fino a 35 volte superiore rispetto alla popolazione non fragile. Questo scenario impone di superare l'ospedalizzazione frequente a favore della domiciliarità, integrando la qualità della cura con quella dell'abitare, in linea con le direttive della Missione 6 del PNRR.

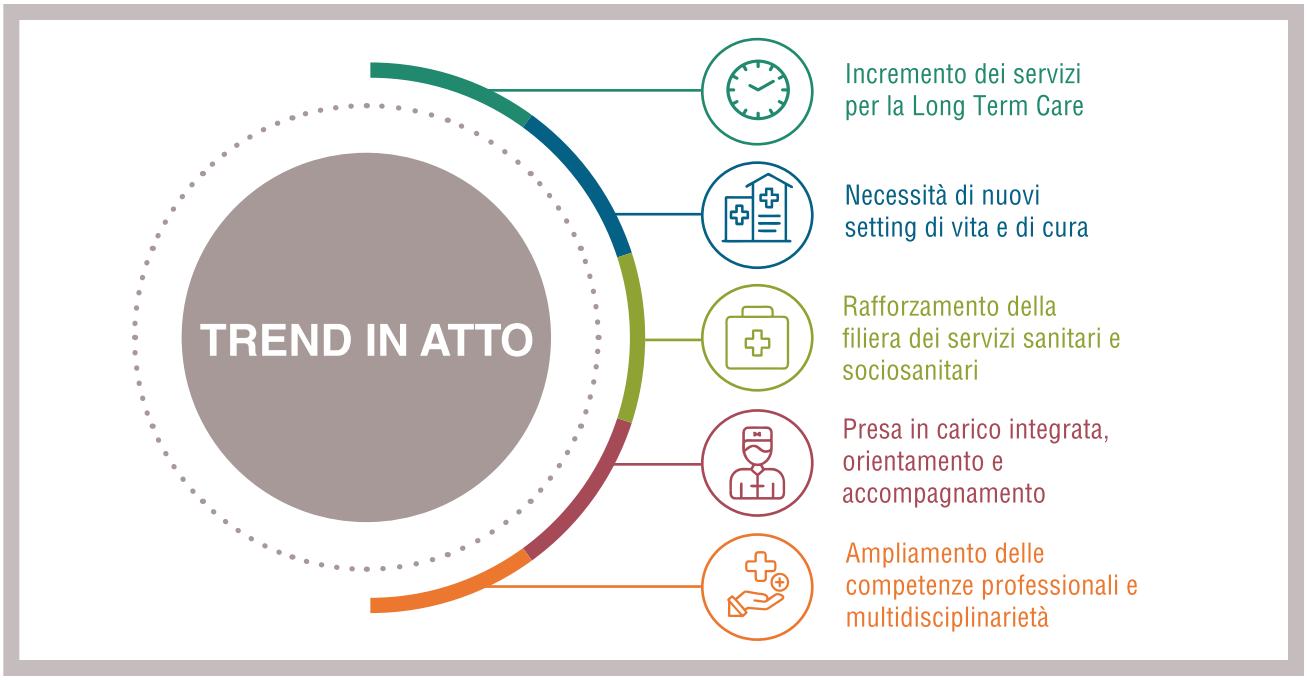
Disabilità e Autismo. Oltre l'Età Evolutiva

Parallelamente alla fragilità senile, si delinea una sfida cruciale per la disabilità e l'autismo, intesi come percorsi di vita e non solo come diagnosi cliniche. Sebbene la pressione sul sistema scolastico sia evidente — con i dati ISTAT (Report "L'inclusione scolastica degli alunni con disabilità") che indicano circa 359.000 alunni con disabilità, segnando un incremento del 26% nell'ultimo quinquennio — il fulcro del problema si sposta oggi sulla continuità del supporto nell'età adulta.
La disabilità intellettiva, che rappresenta circa il 40% delle diagnosi in giovane età (Dati Ministero della Salute/Piano Nazionale Cronicità), non svanisce affatto con il termine del percorso scolastico, ma evolve in complessi bisogni di autonomia abitativa e inclusione lavorativa che il sistema attuale fatica ancora a soddisfare appieno. Questa stessa esigenza di continuità caratterizza lo spettro autistico: con una prevalenza stimata di circa un bambino su 77 nella fascia d'età 7-9 anni (Osservatorio Nazionale per il monitoraggio dei disturbi dello spettro autistico - ISS), l'autismo impone oggi una transizione strutturata verso l'età adulta, superando i confini della sola dimensione pediatrica o scolastica per approdare a modelli di supporto che garantiscano concretamente il diritto a una vita neurodivergente e indipendente.
Il cosiddetto "Dopo di Noi" (Legge 112/2016) inizia a sovrapporsi al "Durante Noi": l'allungamento della vita media delle persone con disabilità grave e autismo impone nuovi modelli residenziali. La sfida è gestire le comorbilità fisiche e psichiche garantendo, al contempo, un sostegno costante per prevenire l'isolamento sociale del nucleo familiare.

Verso nuovi modelli di presa in carico

In questo contesto, la sfida non risiede più nella singola prestazione, ma in una presa in carico integrata. È necessario superare la frammentazione tra servizi sanitari e sociali, creando filiere che garantiscano continuità assistenziale per tutto l'arco della vita. Solo attraverso la personalizzazione dei percorsi e l'innovazione dei setting di cura sarà possibile rispondere a una domanda di salute che chiede di non essere lasciata sola di fronte alla complessità della fragilità.





1.2 Chi siamo. Missione, attività e valori

Fondazione Sacra Famiglia è la più importante organizzazione sociosanitaria non profit della Lombardia nel settore della disabilità e dell'assistenza agli anziani, rappresentando una delle realtà più significative a livello nazionale. Espressione della Diocesi di Milano, la Fondazione opera attraverso una rete di 20 sedi distribuite tra Lombardia, Piemonte e Liguria, dove ogni anno oltre 2.200 professionisti accolgono, curano e accompagnano decine di migliaia di persone con fragilità.

Scopo statutario e Missione

Sin dalla sua origine, 130 anni fa, Sacra Famiglia persegue finalità di solidarietà sociale, evolvendosi costantemente per rispondere ai bisogni emergenti della comunità. La nostra missione è accogliere e accompagnare bambini, adulti e anziani con disabilità fisiche, psichiche e sociali, anche complesse. Attraverso progetti personalizzati, garantiamo a ciascuno l'accesso alle terapie e ai sostegni necessari per assicurare il miglior benessere e la massima qualità della vita possibili.

Le attività

La Fondazione ha sviluppato un sistema integrato di servizi che si configura come una vera e propria filiera della cura, capace di coprire ogni fase del bisogno per tutte le età e tipologie di fragilità. Questa rete comprende prestazioni sanitarie, come quelle dell'ospedale Casa di Cura Ambrosiana, servizi riabilitativi, centri residenziali e diurni per un'accoglienza continuativa o giornaliera, fino all'assistenza domiciliare sul territorio. Il sistema è progettato per seguire l'utente in modo fluido, adattandosi all'evolversi delle sue necessità, con aree di alta specializzazione dedicate all'autismo e alle disabilità gravissime in età pediatrica.

Valori Guida

Centralità e Sacralità della Persona: riconosciamo in ogni individuo un valore infinito e un'unicità che va oltre la sua malattia.
Personalizzazione e Accompagnamento Evolutivo: poniamo al centro l'ascolto dei bisogni fisici, psicologici, sociali e spirituali per garantire percorsi su misura che seguano dinamicamente l'evoluzione delle necessità dell'individuo durante l'intero ciclo di vita.
Integrazione e Solidarietà: promuoviamo una cultura dell'accoglienza e della sussidiarietà, lavorando per sostenere l'utente e il suo intero nucleo familiare.

Il modello di cura

Il nostro approccio supera la logica della singola prestazione specialistica per abbracciare una presa in carico globale. Questo modello si realizza attraverso il lavoro di équipe multidisciplinari che operano in costante dialogo con le famiglie, assicurando interventi tempestivi e profondamente umani. La cura cessa di essere un atto isolato per diventare un progetto di vita integrato con il territorio, garantendo che la fragilità rimanga parte attiva e valorizzata della comunità

Fondamenti

L'erogazione dei nostri servizi segue sette principi guida fondamentali, volti a garantire il rispetto della dignità e della libertà della persona fragile:

Presa in carico globale e flessibile della persona in riferimento al suo intero ciclo di vita.
Eguaglianza e assenza di ogni discriminazione nel ricevere i trattamenti più appropriati.
Qualità e appropriatezza delle cure fornite.
Continuità e regolarità delle prestazioni erogate.
Condivisione costante dei progetti individuali con utenti e familiari.
Massima tutela della privacy.
Efficacia ed efficienza dei risultati per migliorare costantemente l'offerta.



Una presa in carico personalizzata e flessibile

Per le persone fragili e le famiglie



I nostri servizi

L'offerta di Sacra Famiglia si articola in una vasta gamma di servizi specialistici:

SERVIZI RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI:
residenze e centri diurni per disabili, anziani e minori, comunità alloggio, alloggi protetti e hospice.

SERVIZI RIABILITATIVI:
riabilitazione ambulatoriale, cure intermedie e programmi di salute in movimento e counseling per l'autismo.

SERVIZI SANITARI:
specialistica ambulatoriale, diagnostica per immagini, ricoveri, chirurgia e laboratori di analisi presso l'ospedale Casa di Cura Ambrosiana.

LABORATORI ABILITATIVI:
percorsi di inclusione attraverso arte, agricoltura (Mirtilleto), mobilità (Fra'Bike), teatro e cinema.

SERVIZI DOMICILIARI:
cure domiciliari, RSA aperta e assistenza su misura per sostenere la permanenza nel proprio nucleo familiare.

FORMAZIONE:
corsi per ASA, OSS, laurea in infermieristica e formazione aziendale specialistica.

L' Agenda 2030

Fondazione Sacra Famiglia contribuisce attivamente agli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, posizionandosi come attore sociale responsabile:



SDG 3: Salute e Benessere.

garantiamo a ogni età l'accesso a cure sociosanitarie d'eccellenza, tutelando la vita e il benessere dei soggetti più fragili.



SDG 4: Istruzione di Qualità.

promuoviamo l'apprendimento permanente attraverso percorsi educativi, riabilitativi e formativi che valorizzano le potenzialità di ogni individuo.



SDG 10: Ridurre le Disuguaglianze.

lavoriamo per l'inclusione sociale e l'empowerment delle persone con disabilità, eliminando attivamente le barriere che generano esclusione.



SDG 11: Città e comunità sostenibili.

contribuiamo a rendere gli insediamenti sicuri e inclusivi attraverso lo sviluppo di reti territoriali solidali e la protezione del patrimonio umano delle nostre comunità.

Le nostre Sedi



LOMBARDIA

Cesano Boscone
Abbiategrasso
Bernate Ticino
Buccinasco
Cocquio Trevisago
Introbio
Inzago
Lecco
Milano
Pregnana Milanese
Premana
Regoledo di Perledo
Rho
Settimo Milanese
Valmadrera
Varese

LIGURIA

Andora
Andora Mare
Loano

PIEMONTE

Verbania

2



Articolazione organizzativa

2.1 Il sistema di governo

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

Consiglio di Amministrazione: il governo della Fondazione è affidato al Consiglio di Amministrazione composto da sette membri, tra cui quattro designati dall'Ordinario Diocesano di Milano, uno dal Rettore dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, uno dal Presidente della Giunta Regionale della Lombardia e uno dal Consiglio di Amministrazione di Fondazione Caritas Ambrosiana. I Consiglieri hanno un mandato di quattro anni, con la possibilità di essere riconfermati. Tra i membri del Consiglio, vengono nominati il Presidente e il Vice Presidente con funzioni vicarie. Essi, di norma, rimangono in carica fino alla scadenza del mandato del Consiglio di Amministrazione.
Oltre alle modifiche statutarie e all'accettazione di donazioni, lasciti e modifiche patrimoniali, al Consiglio di Amministrazione spetta la gestione ordinaria e straordinaria della Fondazione, che si sostanzia nella predisposizione dei regolamenti interni e delle indicazioni per l'operatività dell'Ente, nella programmazione dei servizi, nell'approvazione del bilancio preventivo e consuntivo, come pure del bilancio sociale.
Al Consiglio di Amministrazione spetta la nomina del Direttore Generale, il cui incarico deve essere approvato dall'Ordinario Diocesano di Milano. Si tratta di una figura esterna al Consiglio, cui sono conferite le responsabilità direttive. Spetta al Direttore Generale proporre i Direttori responsabili delle diverse funzioni dell'Ente.
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.

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)	13/07/2023
Dott. Mauro Agnello (Consigliere)*	27/02/2025
Dott. Virginio Angelo Paolo Marchesi (Consigliere)	13/07/2023
Dott. Giovanni Raimondi (Consigliere)	13/07/2023

**Il dott. Mauro Agnello è stato nominato Consigliere Delegato con funzioni di Direzione Amministrativa Generale di natura vicaria il 23/10/2025 (a seguito delle dimissioni del dott. Roberto Totò, precedente Direttore Generale)*

Riunioni del CdA e livello di partecipazione

Riunioni effettuate	Numero di partecipanti
6	7

Sintesi dei principali temi trattati dal CDA (anno 2025)

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
	Andamento servizi, assistenza, utenti e ospiti
Governance e organizzazione	Andamento attività Direzione Personale e Organizzazione Cambiamenti organizzativi
Andamento attività di raccolta fondi, eventi e iniziative	Monitoraggio Piano Strategico 2024-28 predisposto dalla Direzione Generale.
Sviluppo normativo	Adeguamenti normativi
Sviluppo strategico	Monitoraggio Piano Strategico

Collegio dei Revisori dei Conti: è l'organo istituzionale incaricato di sorvegliare e controllare la gestione economica e finanziaria. È composto da tre membri effettivi e due membri supplenti 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 Bruno Roberto 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

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

Composizione del Consiglio di Amministrazione

(periodo di mandato 2023-2027)

PRESIDENTE

Monsignor Bruno Marinoni

CONSIGLIERI

Maurizio Bottinelli
Massimo Cremona
Cesare Luigi Kaneklin
Mauro Agnello
Virginio Angelo Paolo Marchesi
Giovanni Raimondi

COLLEGIO DEI REVISORI DEI CONTI

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

Presidente
Gianni Mario Colombo

Membri ordinari
Roberto Moro
Immacolata Giuliano

Membri supplenti
Pasquale Ardizzi
Roberta Battistin

COMITATO DI INIZIATIVA E CONTROLLO

(periodo di mandato 2024-2026)

Coordinatore
Giovanni Rossi

Membri
Ugo Lecis
Carlo Virgilio Bosello

Segretario
Antonella Parrinello

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 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.

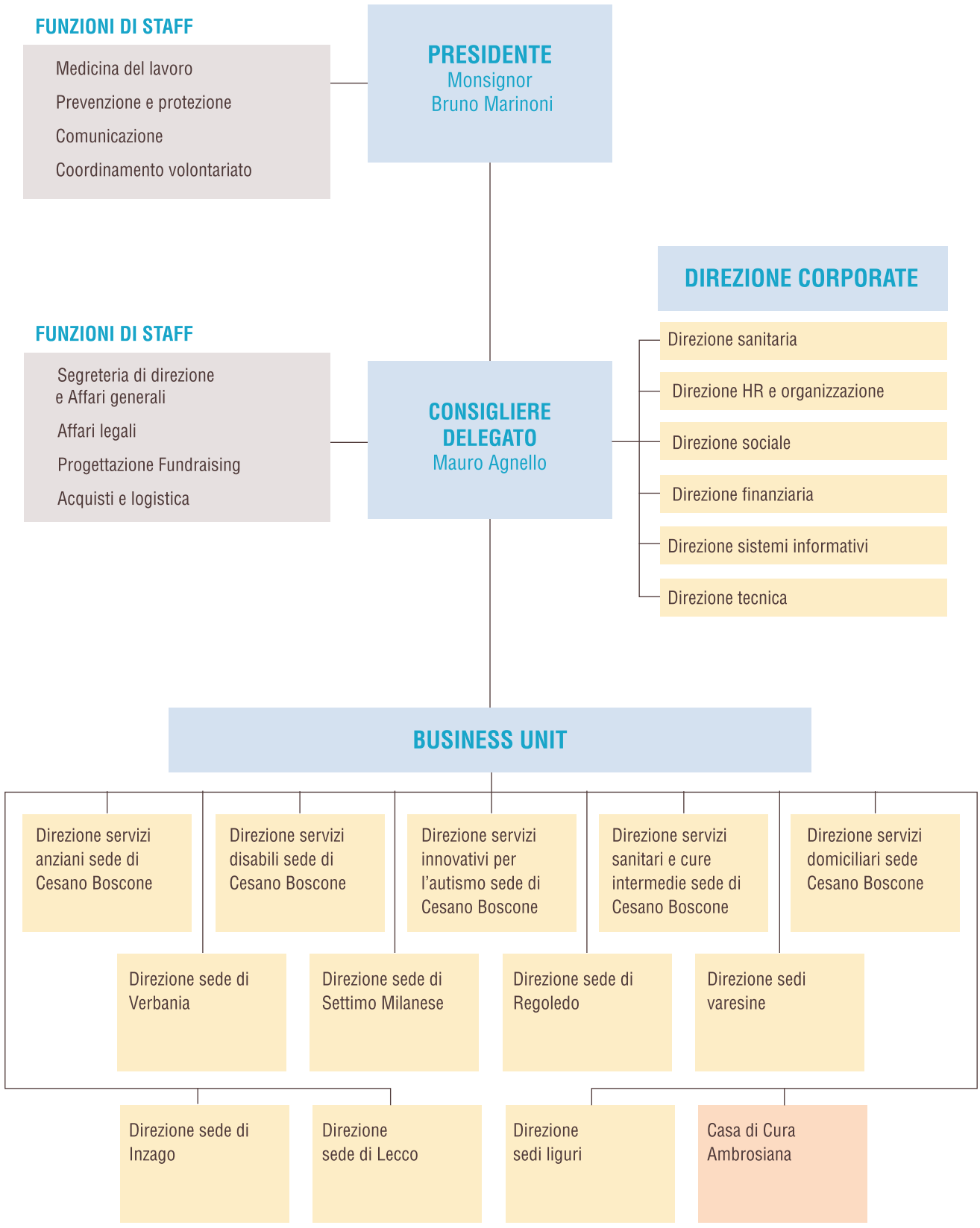








Il nostro organigramma



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

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

Composizione Del Comitato di Iniziative e Controllo (periodo di mandato 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 2025, 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 dei corsi di formazione svolti per il personale nel corso del 2024. 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 di 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.*	• Ufficio relazioni con il pubblico • Associazione Comitato Parenti • Indagine periodica di soddisfazione • Indagini ad hoc su particolari target o servizi • House organ quadrimestrale • Portale parenti

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.*	• Indagini periodiche di soddisfazione interna • Mappatura del fabbisogno di formazione • Programmi di sviluppo organizzativo • House organ quadrimestrale
Volontari	*Forniscono il proprio servizio alla Fondazione per migliorare il benessere di utenti e ospiti.*	• Definizione congiunta del programma • individuale di volontariato • Indagine periodica di soddisfazione • Mappatura del fabbisogno di formazione • House organ quadrimestrale • Eventi dedicati
Fornitori	*Collaborano con l'Ente, fornendo competenze, prodotti e servizi funzionali al perseguimento della missione e alla realizzazione delle attività.*	• Condivisione del Codice Etico e • di Comportamento • Monitoraggio di non conformità
Enti partner	*Sono Fondazioni o Enti legati a Sacra Famiglia da rapporti di collaborazione strategica nell'erogazione di servizi e nella progettazione di iniziative.*	• Eventi one-to-one • Accordi di collaborazione • Dialogo continuativo • Compartecipazione agli organi di governance • Co-progettazione di servizi

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.*	• Progetti di collaborazione specifici • Messaggi periodici a appelli • House organ quadrimestrale • Eventi
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.*	• Progetti di collaborazione specifici • Partecipazione attiva al dibattito • Attività di advocacy congiunta • Attività di stakeholder management
Istituzioni pubbliche	*Conferiscono contributi quale corrispettivo dei servizi erogati in accreditamento e forniscono l'infrastruttura istituzionale per l'operatività dell'Ente.*	• Incontri dedicati • Tavoli di lavoro • Rapporti di accreditamento • Condivisione progetti innovativi
Istituzioni religiose	*Consentono a Fondazione Sacra Famiglia di restare salda nei propri valori fondativi, attraverso l'accompagnamento spirituale.*	• Rappresentanza interna di ordini religiosi • Sviluppo di progetti congiunti
Collettività e Media	*Sono destinatari di iniziative di sensibilizzazione. Amplificano i messaggi, dando visibilità alle attività di Fondazione.*	• Attività di comunicazione e ufficio stampa • Iniziative di digital communication



3

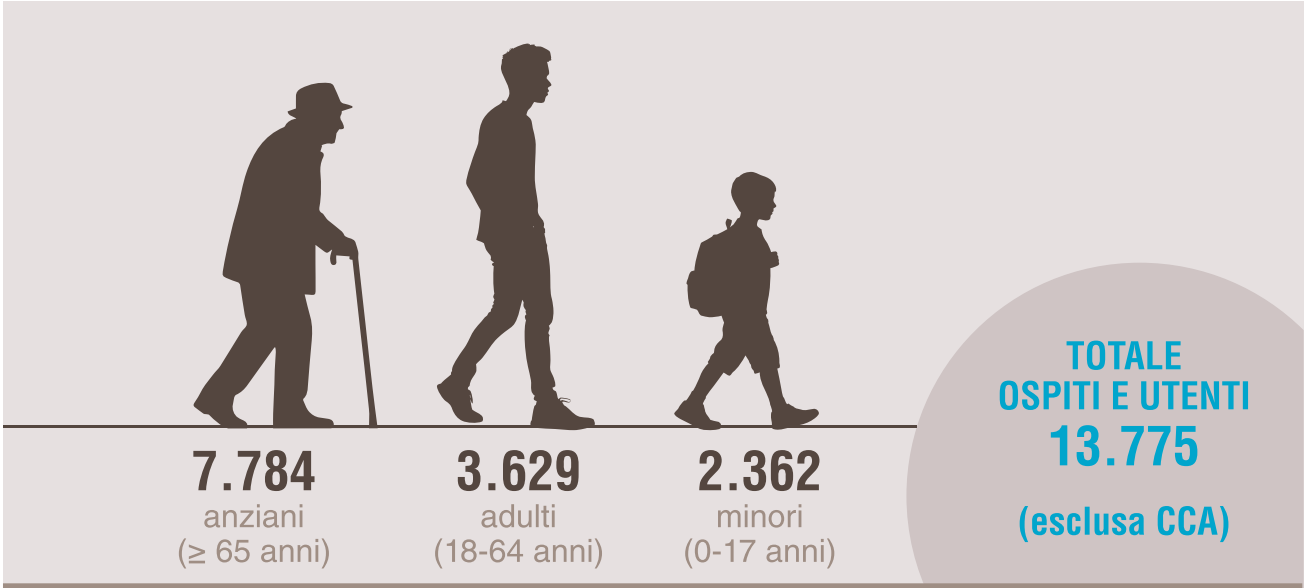


Cura, assistenza e accoglienza

Attività, servizi e obiettivi

La centralità della persona assistita rimane il cardine della missione di Fondazione Sacra Famiglia e i dati relativi all'esercizio 2025 confermano un impegno crescente nel rispondere ai bisogni complessi del territorio.
Nel corso dell'ultimo anno, la capacità di cura, accoglienza e supporto ha registrato un incremento significativo, portando il numero totale di ospiti e utenti a 13.775 persone. A questi si aggiungono i 44.740 pazienti di Casa di Cura Ambrosiana. Questa evoluzione testimonia non solo l'ampliamento dei servizi offerti, ma anche una maggiore capillarità nel raggiungere chi necessita di supporto riabilitativo e assistenziale.
Analizzando la composizione demografica degli assistiti di Fondazione, si osserva come la quota più rilevante sia rappresentata dalla popolazione anziana, che con 7.784 presenze costituisce il segmento più numeroso dell'attività. Al contempo, si registra una crescita particolarmente marcata nella fascia degli adulti, passata dalle 2.898 unità del 2024 alle 3.629 del 2025, segnale di una risposta efficace a fragilità emergenti e a percorsi di cronicità sempre più diversificati (segnale confermato anche da Casa di Cura Ambrosiana dove la fascia dei pazienti adulti-anziani va oltre il 96%). Anche il supporto ai minori continua a consolidarsi, con 2.362 ragazzi seguiti dai nostri servizi, confermando l'importanza degli interventi precoci e del sostegno alle famiglie nel percorso di crescita.

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



Fascia d'età	2023	2024	2025
Minori (0-17 anni)	2.094	2.192	2.362
Adulti (18-64 anni)	3.314	2.898	3.629
Anziani (≥ 65 anni)	5.107	7.160	7.784
TOTALE OSPITI E UTENTI	**10.515**	**12.250**	**13.775**

L'andamento delle prestazioni erogate nel 2025 riflette una strategia chiaramente orientata alla specializzazione e alla prossimità della cura. Il volume complessivo degli interventi di Fondazione ha superato la soglia delle 240.000 unità, a cui si aggiunge il contributo di Casa di Cura Ambrosiana, che con le sue attività di ricovero e le oltre 320.000 prestazioni ambulatoriali specialistiche consolida l'offerta sanitaria. Questo risultato complessivo è il frutto di un potenziamento strutturale che ha interessato trasversalmente tutte le aree cliniche, con una spinta decisa verso l'attività ambulatoriale e la riabilitazione.
Sul versante sociosanitario di Fondazione, un ruolo di primo piano è occupato dai servizi dedicati all'autismo, un ambito in cui Sacra Famiglia continua a investire per garantire eccellenza e innovazione, superando nel 2025 le 51.000 prestazioni erogate. Parallelamente, la scelta strategica di portare la cura direttamente al domicilio della persona ha trovato conferma nell'aumento consistente delle attività legate alla RSA Aperta e alle Cure Domiciliari C-Dom. Questo approccio permette di favorire il mantenimento dei legami familiari e sociali dell'utente, riducendo l'istituzionalizzazione laddove possibile. Anche le attività di odontoiatria sociale e l'impegno nei servizi di orientamento come il

progetto Virgilio completano un quadro di assistenza integrata che mira a garantire non solo la salute, ma il benessere complessivo e la qualità della vita di ogni singolo assistito.

Sul versante sociosanitario di Fondazione, un ruolo di primo piano è occupato dai servizi dedicati all'autismo, un ambito in cui Sacra Famiglia continua a investire per garantire eccellenza e innovazione, superando nel 2025 le 51.000 prestazioni erogate. Parallelamente, la scelta strategica di portare la cura direttamente al domicilio della persona ha trovato conferma nell'aumento consistente delle attività legate alla RSA Aperta e alle Cure Domiciliari C-Dom. Questo approccio permette di favorire il mantenimento dei legami familiari e sociali dell'utente, riducendo l'istituzionalizzazione laddove possibile. Anche le attività di odontoiatria sociale e l'impegno nei servizi di orientamento come il progetto Virgilio completano un quadro di assistenza integrata che mira a garantire non solo la salute, ma il benessere complessivo e la qualità della vita di ogni singolo assistito.

Andamento delle prestazioni erogate (in numero)

Servizio / Tipologia Prestazione	2023	2024	2025
Prestazioni Ambulatoriali (ex. ART. 26)	68.057	80.862	96.974
Autismo	38.892	44.520	51.539
Cure Domiciliari / C-Dom	22.638	28.730	33.184
RSA Aperta	16.285	20.293	25.098
Attività Fisica Adattata (APA)	13.881	17.317	17.317
Prestazioni Domiciliari (ex. ART. 26)	8.471	10.541	10.580
Odontoiatria	3.682	3.719	4.192
Virgilio	2.540	2.300	1.550
PRESTAZIONI TOTALI FONDAZIONE	**174.446**	**208.282**	**240.434**
PRESTAZIONI TOTALI CASA DI CURA	**343.665**	**354.484**	**329.928**
PRESTAZIONI TOTALI	**518.111**	**562.766**	**534.362**



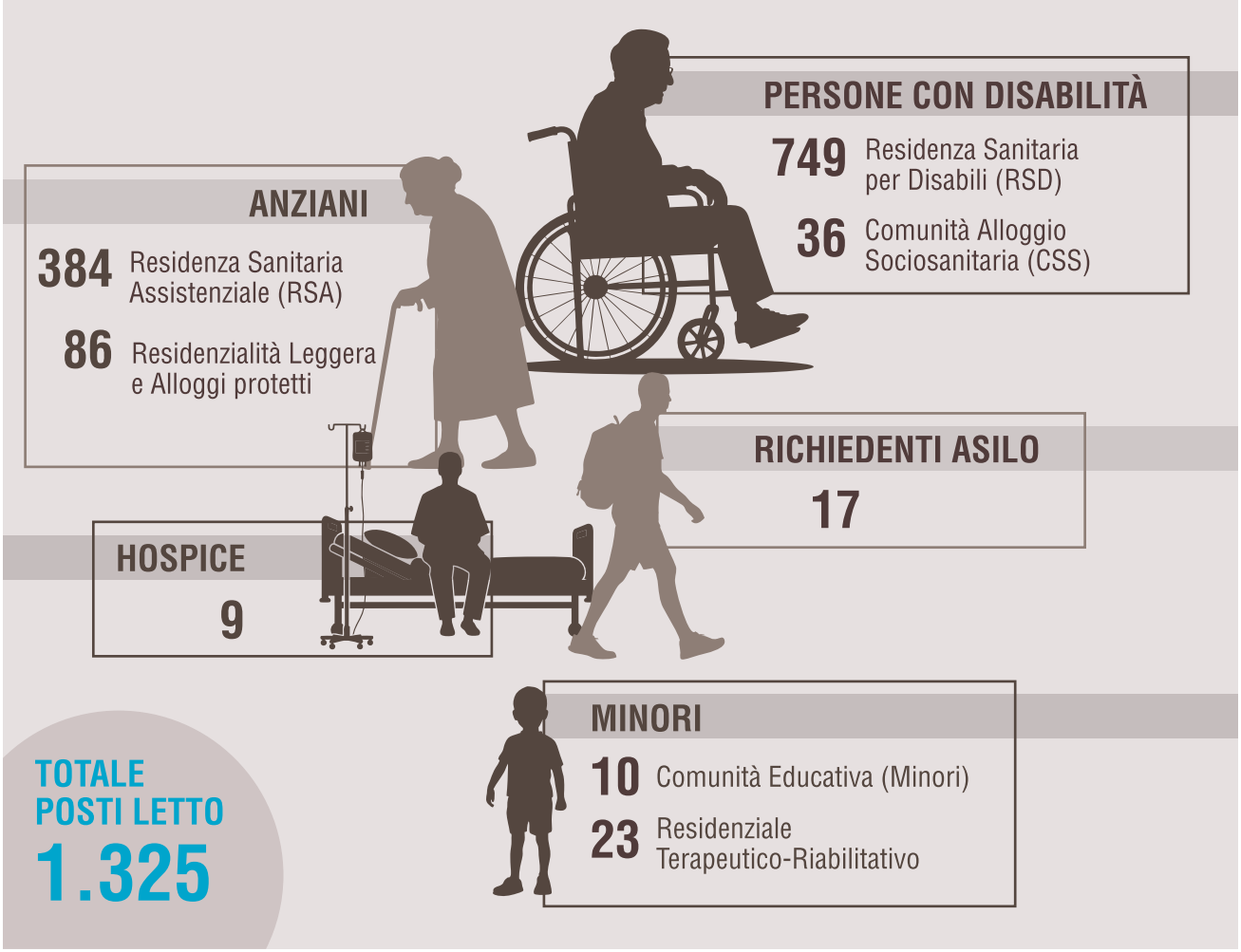
3.1 I servizi residenziali e semi-residenziali

L'attività dell'esercizio 2025 si è concentrata sulla gestione e sull'ottimizzazione dei servizi di accoglienza residenziale e semi-residenziale, rispondendo a una domanda territoriale sempre più orientata verso la gestione delle fragilità croniche e dei bisogni complessi. In un'ottica di miglioramento dell'efficienza strutturale, la Fondazione ha operato una razionalizzazione della propria offerta, che ha portato a una lieve riduzione della capacità ricettiva complessiva nel triennio, pur mantenendo stabili i nuclei fondamentali dedicati agli anziani e alle persone con disabilità.

Al 31 dicembre 2025, la dotazione dei posti letto si attesta a 1.325 unità. Il trend del triennio evidenzia la stabilità dei posti in RSA (384) e in RSD (749), mentre si osserva una progressiva riduzione nei settori dell'accoglienza dei richiedenti asilo e dei servizi per la salute mentale, con la chiusura definitiva della Comunità Psichiatrica nel 2025.

L'analisi degli ospiti effettivamente accolti nel triennio mostra una contrazione del volume complessivo, passando dai 1.752 utenti del 2023 ai 1.608 del 2025. Tale andamento è influenzato principalmente dalla riduzione degli inserimenti nell'area dei richiedenti asilo e dalla variazione dei flussi nell'area minori e hospice. Al contrario, il settore anziani mostra una ripresa nel 2025, tornando a crescere dopo la flessione registrata nel 2024, grazie anche a un aumento significativo dei nuovi ingressi annuali.

Capacità ricettiva – Ripartizione posti letto (al 31/12/2025)



Ospiti accolti nei servizi residenziali

	2023	2024	2025
Anziani	589	561	570
- di cui RSA	493	461	462
- di cui Residenzialità Leggera e Alloggi protetti	96	100	108
Persone con Disabilità	939	866	863
- di cui RSD	864	803	818
- di cui CSS	48	48	45
- di cui Comunità Psichiatrica	27	15	0
Hospice	122	137	107
Minori	38	45	40
- di cui Comunità Educativa	12	15	14
- di cui Residenziale Terapeutico-Riabilitativo	26	30	26
Richiedenti Asilo	64	57	28
TOTALE	1.752	1.666	1.608

Per quanto riguarda i servizi semi-residenziali, l'attività dei Centri Diurni ha mantenuto una copertura costante dei bisogni del territorio. Si rileva una crescita costante dell'utenza nei Centri Diurni Integrati (CDI) per anziani, che hanno registrato un incremento del 38% rispetto al 2023. I Centri Diurni per Disabili (CDD), pur registrando una lieve diminuzione nel numero totale di ospiti, continuano a rappresentare il servizio diurno principale per volumi di attività. Infine, il Centro Diurno per l'età evolutiva ha mostrato un trend di crescita organica lungo tutto il triennio.

Ospiti dei servizi semi-residenziali

	2023	2024	2025
Centri Diurni per Disabili (CDD)	253	218	204
Centri Diurni Integrati (CDI)	62	78	86
Centro Diurno Continuo per età evolutiva	33	41	44
TOTALE	348	337	334

In conclusione, i dati del triennio 2023-2025 evidenziano una Fondazione impegnata nel mantenimento dei livelli di assistenza nelle aree a maggiore impatto sociale, con una capacità di adattamento che ha permesso di gestire il turnover degli ospiti e di rispondere prontamente alle nuove richieste di accesso, in particolare nel settore anziani e nei servizi diurni integrati.



3.2 I servizi domiciliari

Nel triennio 2023-2025, l'offerta domiciliare della Fondazione ha attraversato una profonda maturazione qualitativa, evolvendo da una logica di prestazioni frammentate verso un modello di filiera integrata di prossimità. In questa visione, il domicilio non è più soltanto il luogo fisico dell'intervento, ma diventa il fulcro di un sistema assistenziale rigenerato, capace di tutelare la dignità e la storia della persona nel suo habitat naturale. Sostenere la persona a casa propria rappresenta una scelta consapevole di de-istituzionalizzazione che mira a preservare i legami affettivi e sociali, posticipando il più possibile l'ingresso in struttura. Questo approccio ha guidato il passaggio da un intervento tecnico isolato a un progetto di cura personalizzato, dove la Fondazione si fa carico dell'utente nella sua interezza, adattando l'intensità dell'assistenza al variare delle condizioni di salute.

L'efficacia di questo modello si basa su soluzioni agili e preziose, come RSA Aperta e il Servizio Virgilio, che colmano il vuoto tra l'assistenza sanitaria tradizionale e il supporto sociale, agendo tempestivamente sulle fragilità emergenti attraverso una rete di protezione dinamica. Prendersi cura a domicilio significa, inevitabilmente, stringere un'alleanza con le famiglie e i caregiver, offrendo loro non solo sollievo pratico, ma anche le competenze e il supporto psicologico necessari per prevenire l'isolamento e il burnout. I dati che seguono testimoniano come questa visione si sia tradotta in una presenza sempre più capillare e qualificata sul territorio.

Le Cure Domiciliari (C-DOM) mostrano un trend di crescita costante, con un aumento significativo del numero totale di utenti che ha raggiunto le 1.703 unità nel 2025. È particolarmente rilevante il dato relativo alla presa in carico continuativa, che nel triennio è più che raddoppiato, a dimostrazione di una maggiore stabilità dei percorsi di cura. Parallelamente, il numero complessivo di prestazioni erogate è passato da circa 22.600 nel 2023 a oltre 33.000 nel 2025.

D-Dom. Utenti e prestazioni

	2023	2024	2025
Numero utenti in carico	1.227	1.302	1.703
- di cui per prestazioni occasionali	811	594	849
- di cui per presa in carico continuativa	416	708	854
Numero totale prestazioni erogate	22.638	28.730	33.184
- di cui Fisioterapista	2.349	2.869	2.974
- di cui Infermiere	15.659	20.218	23.959
- di cui OSS	4.312	5.303	5.922

RSA Aperta. Utenti e Accessi

	2023	2024	2025
Totale utenti in carico	222	318	387
- di cui Anziani non Autosufficienti	134	200	258
- di cui Persone con Demenza	88	118	129
Accessi per figura professionale			
OSS	7.361	8.519	10.428
Scienze Motorie	1.458	4.816	4.903
Educatore	315	321	308
Psicologo	179	158	142

La misura RSA Aperta ha registrato uno sviluppo capillare, con un incremento del 74% degli utenti nel triennio. L'analisi per livelli di gravità evidenzia come il servizio risponda prioritariamente a situazioni di elevata compromissione, con la categoria dei "Non Autosufficienti" che rappresenta la quota maggioritaria e più stabile dell'utenza. L'intensità assistenziale è garantita da un mix di interventi che vede negli OSS e negli esperti di Scienze Motorie i pilastri del supporto quotidiano.

Le Prestazioni Riabilitative Domiciliari (ex Art. 26) hanno visto un incremento della capacità di risposta, con il numero di utenti trattati cresciuto da 324 a 513. Per quanto riguarda la distribuzione territoriale, l'incremento più rilevante si è concentrato nell'area di Cesano Boscone, che ha quasi quintuplicato il volume di prestazioni rispetto al 2023, e nelle sedi lecchesi, che hanno registrato una crescita costante di circa il 47% nel triennio.

Riabilitazione Domiciliare ex Art.26

	2023	2024	2025
Utenti trattati	324	356	513
Prestazioni erogate	8.471	10.541	10.580

Infine, il Servizio Virgilio, dedicato alla consulenza specialistica e al supporto assistenziale domiciliare, ha mostrato una forte fluttuazione dei volumi. Dopo un 2024 caratterizzato da un picco di richieste (362 utenti), il 2025 ha visto un ridimensionamento della platea degli utenti (124), pur mantenendo un'alta intensità assistenziale, in particolare per quanto riguarda gli interventi infermieristici e le valutazioni geriatriche.

Servizio Virgilio. Utenti e Accessi

	2023	2024	2025
Utenti presi in carico	211	362	124
Accessi Geriatra	143	141	103
Accessi Infermiere	86	54	98
Accessi Fisioterapista	0	30	36
Accessi OSS	1.713	1.382	1.032
Accessi Scienze Motorie	237	165	100

In generale, l'impegno profuso nel triennio sul versante dei servizi domiciliari, testimonia la capacità della Fondazione di agire come una vera e propria "infrastruttura" sociale di filiera, capace di connettere risorse e professionalità per rispondere in modo sartoriale ai bisogni del territorio. Il potenziamento costante di questi servizi riflette una visione in cui Sacra Famiglia non è solo un erogatore di cure, ma un nodo vitale della comunità in cui opera.



3.3 I servizi abilitativi e riabilitativi

L'area dei servizi abilitativi e riabilitativi costituisce il pilastro centrale dell'offerta della Fondazione, focalizzata sul potenziamento delle autonomie e sul supporto alle fragilità complesse. Nel corso del 2025, l'attività ha registrato una crescita significativa sia nei volumi che nell'intensità della cura, confermando la capacità dell'Ente di rispondere a una domanda territoriale sempre più pressante e specialistica.

Le prestazioni erogate in regime ambulatoriale (ex art. 26) hanno raggiunto nel 2025 il totale di 96.974, segnando un incremento del 19% rispetto alle 80.861 dell'anno precedente. A fronte di questo aumento delle prestazioni, il numero di utenti trattati si è attestato a 3.331, evidenziando una scelta strategica orientata a percorsi riabilitativi più strutturati e frequenti per ogni singolo paziente. La sede di Cesano Boscone rimane il cuore operativo con oltre 69.226 prestazioni, seguita dal polo varesino che consolida la sua presenza sul territorio.

Prestazioni riabilitative ambulatoriali (ex Art. 26)

	2023	2024	2025
Cesano Boscone	44.830	55.582	69.226
Sedi Varesine	12.290	15.035	17.005
Sedi Lecchesi	3.313	3.244	3.056
Sedi Liguri	2.856	2.675	3.056
Sedi Piemontesi	4.776	4.325	4.631
TOTALE PRESTAZIONI	68.065	80.861	96.974
Totale Utenti	3.430	3.471	3.331

Un focus particolare merita l'ambito dei disturbi dello spettro autistico, che nel 2025 ha visto un'espansione straordinaria. Se il servizio BluLab di Varese ha mantenuto un presidio di alta specializzazione con 4.159 prestazioni per 75 utenti, è l'attività di Counseling Autismo di Cesano ad aver registrato l'incremento più rilevante. Questo servizio è passato dai 380 utenti del 2024 ai 460 utenti del 2025 (+21%), con un volume di prestazioni che ha raggiunto quota 47.380 (rispetto alle 39.150 dell'anno precedente). Tale crescita è stata sostenuta da una forte componente di prestazioni ambulatoriali (38.852), integrate da una quota di interventi da remoto (8.528) che ha permesso di mantenere la continuità del supporto anche a distanza.

Ambulatori di Counseling per Autismo

	2023	2024	2025
BluLab Varese	5.122	5.370	4.159
Counseling Cesano	33.770	39.150	47.380
TOTALE PRESTAZIONI	38.892	44.520	51.539
Totale Utenti (Complessivo)	392	477	535

Nell'ambito delle Cure Intermedie, la Fondazione ha garantito la piena operatività dei 79 posti letto autorizzati, accogliendo complessivamente 325 pazienti durante l'anno, con un incremento del 10% rispetto ai 296 del 2024. Il polo di Cesano Boscone, con 218 utenti ricoverati, si conferma il punto di riferimento per le dimissioni protette e la riabilitazione post-acuta.

Unità di Cure Intermedie. Andamento del numero di utenti ricoverati nel triennio.

	2023	2024	2025
Cesano Boscone	134	200	218
Cocquio	15	14	14
Regoledo di Perledo	82	82	93
TOTALE UTENTI	231	296	325
Posti Letto Totali	61	79	79

L'ambulatorio di Odontoiatria Speciale ha confermato il proprio ruolo di eccellenza per i pazienti "non collaboranti". Nonostante una riduzione del numero di utenti unici (959), il volume delle prestazioni è aumentato sensibilmente arrivando a 4.192 interventi (+12,7% rispetto al 2024). Questo dato riflette una maggiore complessità clinica delle sedute, spesso effettuate in regime di sedazione profonda, per garantire cure complete in un unico accesso a pazienti con gravi disabilità.

Ambulatorio di Odontoiatria Speciale

	2023	2024	2025
Numero prestazioni	3.682	3.719	4.192
Numero utenti unici	1.268	1.464	959

In ambito abilitativo, nel 2025 anche l'APA-Attività Fisica Adattata erogata dal servizio Salute in Movimento nei confronti degli ospiti e dei cittadini del territorio, ha consolidato l'attività, rimanendo pressoché stabile con le sue 17.317 prestazioni.
In sintesi, i dati del 2025 riflettono un sistema riabilitativo dinamico che, pur mantenendo salde le proprie radici storiche, è stato capace di espandere in modo massiccio i servizi dedicati all'autismo e di intensificare le risposte cliniche nell'area ambulatoriale e odontoiatrica, consolidando il valore sociale prodotto per il territorio.



3.4 I servizi sanitari e ospedalieri

In linea con la filiera dei servizi erogati da Fondazione Sacra Famiglia, l'ospedale Casa di Cura Ambrosiana si conferma un punto di riferimento essenziale per i bisogni di cura delle persone fragili, sia per gli ospiti residenti all'interno dell'Ente sia per l'utenza del territorio. La struttura integra un'offerta completa che spazia dalle branche specialistiche ambulatoriali alla diagnostica avanzata — radiologica, cardiologica, endoscopica e allergologica — fino all'attività di laboratorio. Sul fronte ospedaliero, Casa di Cura Ambrosiana garantisce ricoveri in area chirurgica, medica, riabilitativa e di cure subacute, disponendo di posti letto ordinari e tecnici flessibili rispetto alle necessità cliniche.

Casa di Cura Ambrosiana.

Missione, Visione e Struttura

Struttura di governo

Casa di Cura Ambrosiana è una società di capitali controllata al 100% da Fondazione Sacra Famiglia.
E' gestita dal Consiglio di Amministrazione, il quale a termini del vigente Statuto compie tutte le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. il Consiglio, composto da quattro membri, governa con apposito regolamento i temi organizzativi e gestionali della società. I Consiglieri restano in carica tre esercizi. Il Consiglio, qualora non abbia provveduto l'assemblea, nomina un Presidente, al quale sono attribuite funzioni di rappresentanza generale, di vigilanza, indirizzo e coordinamento. Casa di Cura Ambrosiana ha anche un Direttore Operativo responsabile della gestione quotidiana, dell'efficienza dei processi e dell'ottimizzazione delle risorse.
Il Consiglio di Amministrazione può nominare un Direttore Generale, che ricopre le funzioni direttive e propone i direttori a capo alle varie sezioni dell'ente. Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza della Legge e dello Statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione. E' eletto dall'Assemblea dei Soci ed 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 infine 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 15/10/2025 e fino ad approvazione bilancio 31/12/2026)

Nome	Carica
Giovanni Raimondi	Presidente
Mauro Agnello	Consigliere
Gabriele Cappelletti	Consigliere
Bruno Marinoni	Consigliere

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

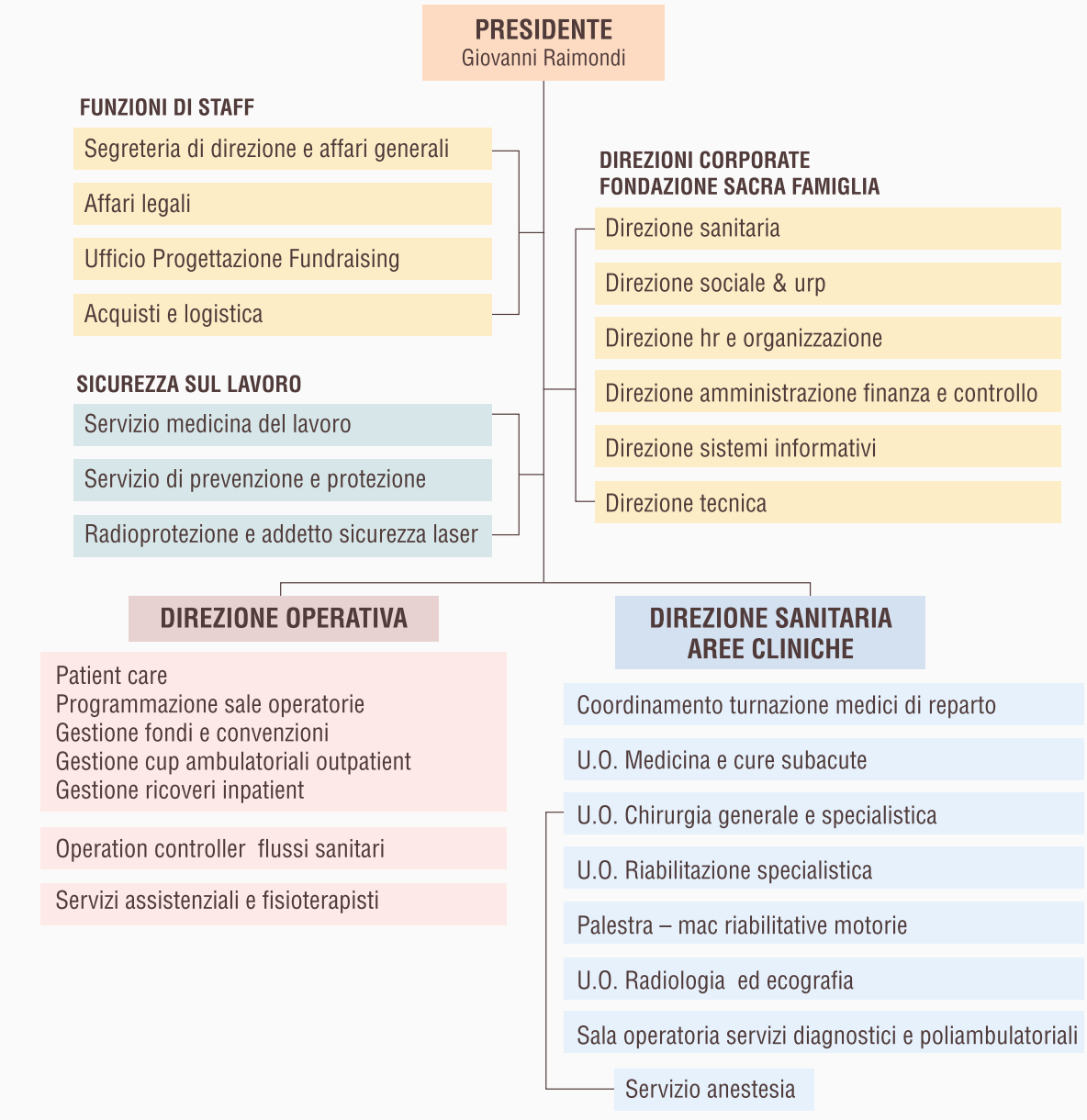
Sintesi dei principali temi trattarti dal CdA (anno 2025)

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

Riunioni del CdA e livello di partecipazione

Riunioni effettuate	Numero di partecipanti
7	3/4

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.

Degenza in Casa di Cura Ambrosiana

	2023	2024	2025
Numero di ricoveri	2.241	2.527	2.581
Numero di giornate di degenza	28.321	24.572	20.453
Giornate medie di degenza	12,7	12,7	7,9
Età media pazienti	69	70	64

L'attività di ricovero nel 2025 ha visto un totale di 2.581 dimissioni, segnando un aumento rispetto alle 2.527 dell'anno precedente. Il Dipartimento di Chirurgia si conferma il settore più dinamico con 1.689 ricoveri (erano 1.401 nel 2024). Nello specifico, la Chirurgia Generale è passata da 934 a 1.119 ricoveri e la Chirurgia Ortopedica ha più che raddoppiato i propri volumi, salendo da 140 a 334 ricoveri. Parallelamente, gli interventi in regime di Bassa Intensità Chirurgica (BIC) sono aumentati a 1.807 prestazioni (rispetto alle 1.613 del 2024), trainati dall'ortopedia con 184 interventi di liberazione del tunnel carpale e 78 interventi sul menisco in artroscopia.

Attività di ricovero per reparto (2025)

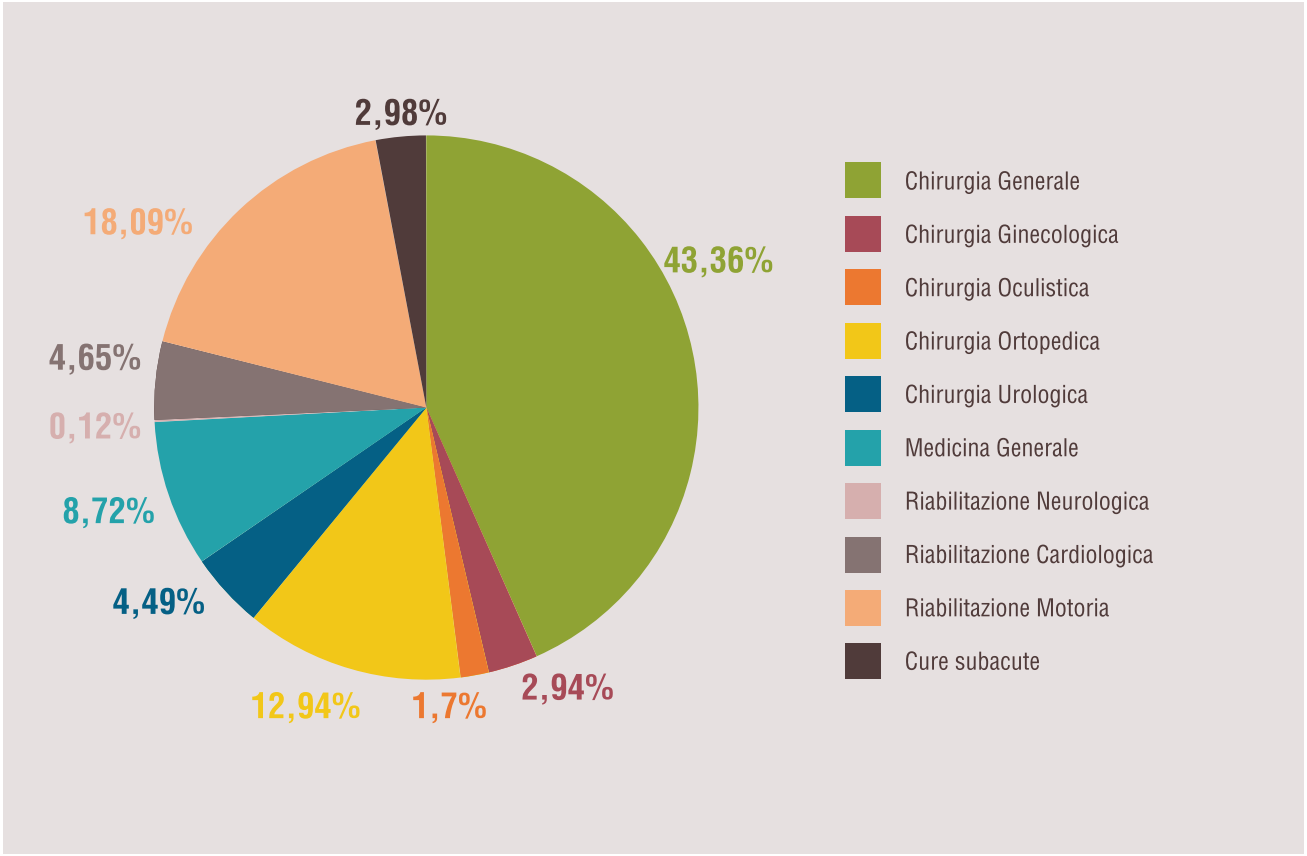
	Ricoveri (n.)	Ripartizione %	Giornate Medie
Chirurgia Generale	1.119	43,36%	1,4
Chirurgia Ginecologica	76	2,94%	2,2
Chirurgia Oculistica	44	1,70%	1,0
Chirurgia Ortopedica	334	12,94%	2,7
Chirurgia Urologica	116	4,49%	1,0
Medicina Generale	225	8,72%	15,5
Riabilitazione Neurologica	3	0,12%	40,7
Riabilitazione Cardiologica	120	4,65%	20,5
Riabilitazione Motoria	467	18,09%	21,0
Cure Subacute	77	2,98%	22,7
TOTALE	2.581	100,00%	7,9

L'area medica e riabilitativa continua a presidiare la fragilità e il post-acuto, pur con una rimodulazione dei volumi: la Riabilitazione ha garantito 590 ricoveri totali, mentre l'area delle Cure Subacute ha registrato 77 ricoveri (rispetto ai 132 del 2024). L'analisi demografica dei reparti di degenza evidenzia l'elevata complessità dei pazienti assistiti: l'età media si attesta a 84 anni per la Medicina Generale e a 84 anni per le Cure Subacute, raggiungendo il valore massimo di 87 anni nella Riabilitazione Neurologica.

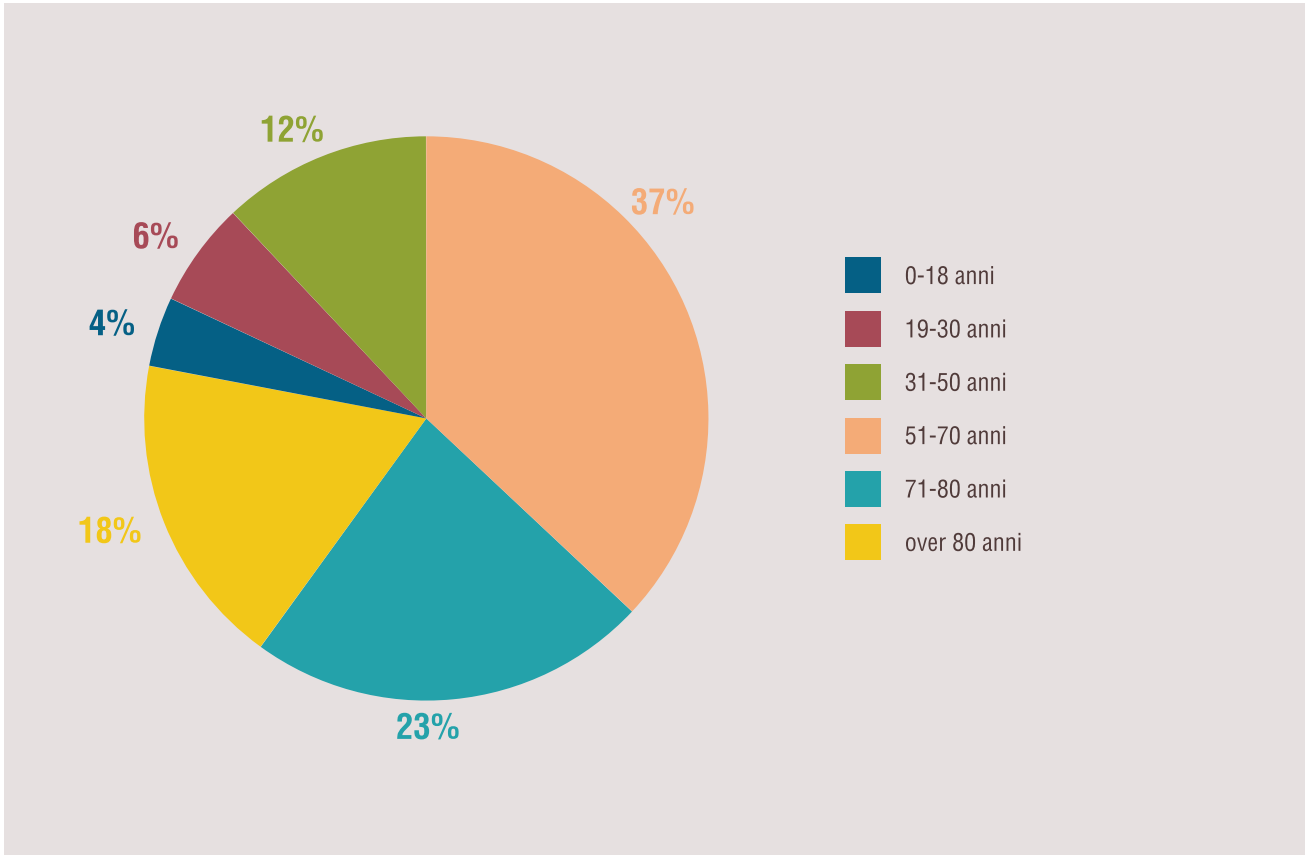
Nel corso del 2025, l'attività ambulatoriale per pazienti esterni ha registrato un volume di 73.265 prestazioni per 48.220 utenti. In questo ambito, spicca il forte incremento del Laboratorio Analisi che ha erogato 165.502 prestazioni (rispetto alle 139.996 del 2024), a fronte di una contrazione nella diagnostica per immagini, dove anche la T.A.C. ha registrato una flessione passando dalle 5.680 prestazioni del 2024 alle 3.331 del 2025. Per quanto riguarda il profilo demografico degli utenti ambulatoriali esterni, la fascia d'età più rappresentata rimane quella tra i 60 e i 70 anni, mentre gli "over 80" costituiscono il 18,1% dell'utenza.

Il 2025 si caratterizza dunque per un forte impulso all'attività chirurgica specialistica e per un'altissima produttività del laboratorio analisi, confermando la capacità dell'ospedale di rispondere con efficacia alle patologie acute e alla gestione clinica della popolazione più anziana e fragile.

Ripartizione % dei ricoveri per reparto



Classi età utenti ambulatoriali esterni (2025)



Prestazioni e utenti per tipologia di servizio

	2023		2024		2025	
	N° Utenti	N° Prestazioni	N° Utenti	N° Prestazioni	N° Utenti	N° Prestazioni
Allergologia	2.611	7.374	2.267	6.424	2.110	3.707
Chirurgia vascolare - Angiologia	214	245	274	354	1.713	1.986
Cardiologia	9.729	17.216	7.849	13.697	7.372	11.613
Chirurgia Generale	6.236	7.824	5.898	7.243	3.990	4.602
Endocrinologia - Diabetologia	5.777	7.671	5.126	6.946	4.845	6.653
Geriatria	91	102	154	165	127	135
Medicina Interna	470	533	493	552	339	375
Neurologia	1.469	1.868	1.248	2.537	1.369	1.906
Oculistica	7.010	10.864	7.510	10.781	7.526	10.684
Ortopedia e Traumatologia	2.645	4.508	2.160	3.981	2.414	4.019
Ginecologia - Ostetricia	1.137	1.733	1.289	2.046	1.049	1.615
Otorinolaringoiatria	3.599	6.154	2.939	4.995	2.730	4.469
Urologia	3.055	4.638	2.530	3.741	2.151	2.931
Nefrologia	334	380	505	600	623	738
Dermatologia	3.440	4.049	3.256	3.754	3.501	3.995
Medicina Fisica e Riabilitativa	1.710	5.613	1.701	6.500	1.708	6.905
Gastroenterologia	4.783	8.031	4.478	7.001	4.144	6.122
Pneumologia	739	1.211	601	993	494	793
Altre	890	953	302	363	15	17

Prestazioni e utenti per tipologia di servizio

	2023	2024	2025
Numero di prestazioni	126.424	139.996	165.502
- di cui per pazienti interni	27%	11%	26%
Numero di utenti	9.287	9.340	8.072
- di cui interni	11%	9%	14%
- di cui medicina del lavoro	9%	7%	8%
Numero di accessi	15.286	16.789	16.789

Diagnostica per immagini

	2023	2024	2025
Numero di prestazioni	26.655	23.571	12.400
- di cui per pazienti interni	11%	10%	15%
Numero di utenti	17.993	15.314	9.014
- di cui Ecografia	26%	49%	59%
- di cui Mammografia	17%	4%	3%
- di cui Radiologia	46%	30%	20%
- di cui Tomografia computerizzata (T.A.C.)	11%	18%	18%
Numero di accessi	19.613	16.718	9.884

MAC – Macroattività Ambulatoriali Complesse

	2023	2024	2025
Numero di prestazioni	1.414	1.236	1.300
Numero di utenti	241	227	238
- di cui MAC Allergologiche	240	223	234
- di cui MAC Cardiologiche		2	4
- di cui MAC Riabilitative	1	2	0
Numero di accessi	259	227	250

BIC – Bassa Intensità Chirurgica

	2023	2024	2025
Numero di prestazioni	1.436	1.613	1.807
Numero di utenti	1.173	1.349	1.493
- di cui per Chirurgia ortopedica	4%	11%	24%
- di cui per Chirurgia oculistica	78%	68%	64%
- di cui per Chirurgia vascolare	5%	7%	5%
- di cui per Chirugia urologica	7%	8%	4%
- di cui per Chirurgia ginecologica	6%	6%	3%





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

L'impegno di Sacra Famiglia nel promuovere il benessere e l'inclusione sociale si esprime attraverso iniziative che superano il concetto tradizionale di assistenza, trasformando il tempo degli ospiti in occasione di partecipazione attiva e crescita personale. In quest'ottica, il 2024 e il 2025 hanno visto l'avvio e il consolidamento di due progetti speciali: il Mirtilleto di don Mirtillo e Fra' Bike, entrambi esempi virtuosi di come la natura e la mobilità possano diventare importanti occasioni di vita e relazione.

Il progetto il **Mirtilleto di don Mirtillo**, inaugurato nella primavera del 2025 a Cesano Boscone, si sta rapidamente evolvendo da semplice area agricola ha un vero e proprio laboratorio occupazionale a cielo aperto. Dal punto di vista educativo, il lavoro in serra può permettere la partecipazione di tutte le persone con disabilità e non, ciascuno in base alle proprie abilità, alla coltivazione, raccolta e offerta dei prodotti a chi è interessato. Il progetto e il contesto in cui nasce rappresentano un'ottima occasione di contatto anche con persone esterne alla Fondazione; i residenti dei servizi coinvolti hanno potuto raccontare con semplicità e coinvolgimento la loro esperienza e offrire i prodotti direttamente in vivaio o in banchetti promozionali.

Le attività al Mirtilleto vengono svolte nei momenti dell'anno in cui le colture garantiscono una maggiore produzione, quindi la primavera e l'inizio dell'estate; la stagionalità del lavoro consente alle persone con disabilità di cogliere gli aspetti del tempo e la sequenzialità delle azioni, offrendo alla fine un prodotto molto gradito da tutti.





Parallelamente, il **progetto Fra' Bike** promuove l'attivazione motoria e sensoriale, offrendo agli ospiti la possibilità di vivere gli spazi verdi delle sedi e il territorio da una prospettiva dinamica. Attraverso l'utilizzo di speciali biciclette a pedalata assistita, progettate per accogliere persone con disabilità, la Fondazione ha creato un programma di uscite che favorisce il benessere psicofisico. Una notizia di particolare rilievo riguarda l'ampliamento della flotta grazie a nuove donazioni e il successo della campagna di reclutamento dei "volontari in bici", che ha permesso di aumentare la frequenza delle escursioni. Nel 2025 le Fra' Bike hanno partecipato a diverse manifestazioni ciclistiche di rilievo e hanno sfilato alla 57° edizione della Befana Benefica Motociclistica, una delle più grandi manifestazioni di beneficenza motociclistica in Italia che vede la partecipazione di migliaia di centauri.

Questi progetti testimoniano l'evoluzione della Fondazione verso un modello di presa in carico globale. In questo contesto, il ruolo delle figure professionali — educatori e terapisti in primis — è fondamentale: la loro competenza permette di trasformare semplici attività all'aperto in veri e propri **laboratori abilitativi.** All'interno di questi spazi, ogni gesto è studiato per stimolare le funzioni residue, promuovere l'autonomia e sviluppare nuove competenze tecniche e relazionali, rendendo il supporto del volontariato un prezioso valore aggiunto.

L'integrazione de Il Mirtilleto e di Fra' Bike nel piano terapeutico evidenzia come l'obiettivo della Fondazione non sia solo garantire un'elevata qualità della cura, intesa come eccellenza nelle prestazioni assistenziali e sanitarie, ma perseguire costantemente il miglioramento della qualità della vita. Attraverso la dignità di un “lavoro” riconosciuto e la bellezza di un’esperienza di mobilità inclusiva, Sacra Famiglia riafferma il diritto di ogni ospite a una vita piena, dinamica e profondamente inserita nel tessuto sociale.

3.6 Sicurezza e salute di ospiti e utenti

La tutela della salute e della sicurezza degli ospiti, la qualità percepita del servizio e l'impegno per la sostenibilità ambientale rappresentano per la Fondazione un obiettivo prioritario e integrato, gestito attraverso il coordinamento tra il Servizio di Prevenzione e Protezione, la Direzione Sociale e la Direzione Tecnica. Nel corso del 2025, il Servizio di Prevenzione e Protezione ha beneficiato di un potenziamento organizzativo volto a garantire una vigilanza capillare su tutte le strutture. Con il coordinamento centralizzato presso la sede di Cesano Boscone, da maggio 2025 lo staff è stato integrato con un nuovo Responsabile del Servizio per le sedi territoriali di Lecco e della Liguria, intensificando le attività di monitoraggio interno. L'efficacia di tale assetto è testimoniata dal superamento di tutti i 43 sopralluoghi effettuati dagli organi di vigila nza ATS, di cui 42 in Lombardia e uno nelle altre sedi regionali, necessari per il mantenimento dell'accreditamento e l'apertura di nuovi servizi tramite SCIA.
La solidità del modello è ulteriormente confermata da un indice di criticità estremamente ridotto, con un solo evento avverso rilevato e gestito tempestivamente, parallelamente al costante aggiornamento del Documento di Valutazione dei Rischi e alla gestione delle tutele per il personale.





Sul fronte della qualità dei servizi, la Fondazione ha consolidato nel 2025 le attività di rilevazione della customer satisfaction, strumento essenziale per orientare le politiche aziendali sulla base dei bisogni reali degli utenti. Per quanto riguarda i servizi residenziali e semiresidenziali, sono stati raccolti 316 questionari con un tasso di risposta del 19,59%, in crescita rispetto all'anno precedente. Il livello di soddisfazione complessiva espresso da ospiti e familiari si è attestato su valori positivi per il 69,4% del campione, con un incremento del 2,4% rispetto al 2024 e punte di eccellenza nelle aree educative e riabilitative. Anche i servizi ambulatoriali e domiciliari hanno registrato indici di gradimento elevati attraverso l'analisi di 943 questionari.
Parallelamente, l'indagine rivolta ai circa 1.800 collaboratori ha mostrato una soddisfazione media di 2,94 su una scala di 5, evidenziando una particolare qualità nelle relazioni interpersonali.

Per valorizzare il senso di appartenenza e rispondere alle necessità emerse, è stato avviato il

percorso "Parole che rigenerano", che ha coinvolto i dipendenti in momenti di ascolto e confronto guidati dalla Presidenza.

L'attenzione all'eccellenza gestionale si è estesa anche alla dimensione ambientale, attraverso una strategia di efficientamento delle risorse. Durante l'esercizio 2025 sono stati ultimati interventi di riqualificazione energetica su 19 edifici e sostituiti gli impianti termici in 7 diverse sedi.
Grazie a tali investimenti, i consumi totali di energia elettrica sono scesi a 8.306.192 KWH, con un contributo fondamentale dell'impianto di cogenerazione di Cesano Boscone che ha prodotto 4,6 milioni di KWH.

Questo percorso ha permesso di incrementare significativamente la quota di energia da fonti rinnovabili e di ottimizzare l'intensità energetica per ora lavorata. Anche la gestione delle risorse idriche ha visto una razionalizzazione, con una riduzione del prelievo da rete comunale a favore dell'uso di pozzi privati, garantendo una maggiore sostenibilità del sistema nel lungo periodo.

I consumi ambientali

	Unità di misura	2023	2024	2025
Consumi di energia elettrica da rete	KWH	9.952.656	9.163.211	8.306.192
Energia autoprodotta da cogenerazione	KWH	3.871.583	577.400	1,858,250
% di energia autoprodotta rispetto al totale:	%	39%	6%	18%
Intensità energetica	KWH/ora	1.136	1.043	1,160
Iniziative volte alla riduzione del consumo di energia		Avvio progetti efficientamento energetico superbonus	Avvio 3 nuovi progetti efficientamento energetico superbonus e completamento intervento su 5 edifici a Cesano	Attivati e completati interventi di efficientamento energetico su 19 edifici nelle varie sedi. Sostituiti impianti termici in 7 sedi
Prelievi di acqua per usi civili	mc			
Ripartizione dei consumi di acqua per fonte del prelievo				
da pozzi privati	mc	188.420	336.978	185,920
da fornitura comunale	mc	168,477	167,390	109,012
Consumo idrico orario	mc/ora	40.74	57.42	33.67
Scarichi idrici in fognatura	mc totali	262,687	400,298	294,932
Totale rifiuti prodotti	Indicatore non ancora disponibile			
Rifiuti pericolosi	ton			
Emissioni totali				
Emissioni dirette	ton CO2 eq	4,993	4,844	4,808
Emissioni indirette	ton CO2 eq	7,464	6,872	6,230
Intensità emissioni	ton CO2 eq/ ora	1.42	1.34	1.26

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

Il sistema di cura di Sacra Famiglia fa leva su un rapporto stretto di collaborazione tra personale dipendente e liberi professionisti, che mettendo in campo competenze professionali ed esperienze diverse, garantisce percorsi assistenziali integrati, personalizzati e di elevata qualità per ospiti, utenti e pazienti. Ogni operatore concorre e collabora, secondo le proprie specifiche funzioni professionali, per il raggiungimento e la verifica degli obiettivi che l'équipe multidisciplinare individua attraverso la stesura dei piani di assistenza individuali.

Tipologia, consistenza e composizione in Fondazione Sacra Famiglia

Al 31 dicembre 2025, i dipendenti di Fondazione Sacra Famiglia erano 1.561, in calo del 2% rispetto all'anno precedente. Le donne continuano a rappresentare la quota maggioritaria dell'organico, pari all'81%, mentre la componente maschile rappresenta il 19%. Rispetto all'anno precedente, l'età media è rimasta invariata, 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 2025, 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 due punti percentuali, passando dal 20,8% nel 2024 al 18,6% nel 2025.
Sacra Famiglia ha fatto ricorso, più che in passato, a forme contrattuali più flessibili come le collaborazioni a contratto e in libera professione. Nel 2025 i collaboratori a contratto sono aumentati del 22%, attestandosi a 317 unità, seguendo il trend dei professionisti sociosanitari delle altre strutture.

1.253 sono stati i dipendenti a diretto contatto con ospiti e utenti, circa l'80% dell'organico. Le équipe multidisciplinari sono composte da operatori sociosanitari (OSS), ausiliari socioassistenziali (ASA), infermieri, educatori, terapisti, medici, assistenti sociali e psicologi. 295 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 211 dipendenti e 22 collaboratori.
I dipendenti di nazionalità italiana sono stati l'84% 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.
Rispetto all'anno precedente si è rilevata una diminuzione del 4% del turnover in uscita, che si è attestato al 14,9%. 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 61%, mentre il 39% 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 90 in riduzione rispetto al 2025, di cui il 91% donne (82 in valore assoluto). Nell'anno di riferimento, il tasso di rientro dal congedo parentale è stato pari al 85%, in aumento rispetto al 2024 (il valore era stato pari al 80%).

Gli infortuni sul lavoro in Fondazione Sacra Famiglia sono stati 180 nel 2025, in netta diminuzione (-15%) rispetto al 2024, di cui il 28% ha fatto registrare assenze superiori ai 14 giorni.
In continuità con gli anni precedenti, Fondazione ha proseguito nel precorso 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 2025, 40 studenti dalle scuole del territorio. Le convenzioni attive sono state complessivamente 79, di cui 41 con università, 19 con enti di formazione e 19 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 2025 sono state 5. 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.

L'ambito sindacale del 2025 è contrassegnato per larga parte dal rinnovo del CCNL Uneba scaduto da diversi anni e concretizzatosi il 24 gennaio con la definitiva sottoscrizione. Il nuovo contratto che copre con effetto retroattivo il triennio 2023-2025 ha determinato principalmente l'adeguamento dei livelli retributivi portandoli in linea con gli altri settori e comportando un aumento medio pari al 10,4% previsto in tre tranche fino a marzo 2026. Si è arrivati altresì ad ottenere un miglioramento dell''Assistenza Sanitaria Integrativa a partire dal 1° gennaio 2026 e sotto il profilo normativo le principali novità hanno riguardato l'abolizione del Trattamento Economico Progressivo (già disapplicato in Sacra Famiglia in virtù del CIA), l'integrazione al 100% della retribuzione nel periodo di maternità obbligatoria e una serie di misure volte al contrasto alle molestie e violenze sui luoghi di lavoro e congedi per le vittime di violenza di genere.

Localmente sono proseguite le interlocuzioni tra Fondazione, l'RSU e sigle Confederali attraverso 19 incontri complessivi. La fisiologica diminuzione rispetto all'anno precedente in cui si è arrivati a sottoscrivere il Contratto Integrativo Aziendale, è dovuta in gran parte ai rilevanti impatti economico normativi e gestionali portati dal rinnovo Contratto Nazionale e alla profonda riorganizzazione dell'assetto organizzativo occorsa nel primo semestre del 2025.
Sono in ogni caso proseguite specifiche azioni funzionali alla gestione delle Filiali parallelamente alla realizzazione delle iniziative di welfare aziendale e al riconoscimento del premio di produttività annuale.

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, oltre ad altre convenzioni (ad esempio scontistica per l'acquisto di lenti e occhiali).

Nel 2025 Fondazione ha avviato 63 procedimenti disciplinari per violazione delle norme comportamentali, in controtendenza rispetto agli 88 del 2024. In continuità risultano invece i 25 procedimenti per assenze da visite di controllo e assenze ingiustificate (tra loro strettamente collegate) nel solco del percorso già iniziato negli anni precedenti con l'intento di contrastare il fenomeno dell'assenteismo e dell'abuso dell'istituto della malattia. Tra le altre cause disciplinari numericamente più rilevanti vanno segnalati 6 casi di maltrattamento degli ospiti; è un dato che dimostra anche la rinnovata sensibilità di colleghi e familiari nel segnalare episodi di questo tipo rispetto al velo di omertà storicamente presente nel settore. Ad eccezione della sede di Verbania, tutte le Direzioni sono state investite di almeno un procedimento disciplinare segno di una distribuzione proporzionalmente equilibrata rispetto alla popolazione aziendale. Ugualmente si è ridotto il numero dei licenziamenti: dai 27 dello scorso anno ai 19 di quest'anno. Particolarmente positivo poi risulta essere il dato dei licenziamenti per giusta causa (disciplinari) che dai 9 del 2024 scende a 5; Risultano invece raddoppiate le vertenze con un numero complessivo di 13.

Totale dipendenti e ripartizione per genere e tipologia contrattuale

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Dipendenti	1.811	1.801	1.783	1.713	1.593	1.561
- di cui donne	79,2%	80,5%	80,9%	80,7%	81,5%	81%
- di cui uomini	20,8%	19,5%	19,1%	19,3%	18,5%	19%
- di cui con contratto a tempo determinato	5,8%	8,9%	10,9%	10,4%	8,4%	8,3%
- di cui con contratto a tempo indeterminato	94,2%	91,1%	89,1%	89,6%	91,6%	91,7%
- di cui con contratto full-time	80%	78%	79%	80%	79%	81%
- di cui con contratto part-time	20,5%	21,5%	21,4%	20,4%	20,8%	18,6%
Altro personale	193	200	218	247	260	317

Età media e anzianità media di servizio

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Età media del personale dipendente	48,13	48,31	47,97	46,98	49,08	49,16
Anzianità media personale dipendente	15	16	14	14	14	14
Età media altro personale	44,59	42,98	43,19	43,01	41,16	41,91

Ripartizione del personale dipendente per ruolo

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ausiliari Socio-Assistenziali (ASA)	479	464	419	365	313	304
Infermieri	221	194	194	197	178	171
Operatori Socio Sanitari (OSS)	426	450	508	504	488	506
Educatori	187	185	187	163	159	157
Terapisti	91	91	83	77	60	59
Medici	50	49	48	40	39	39
Assistenti Sociali	14	14	12	12	13	12
Psicologi	11	10	10	7	5	5
Personale tecnico (operai, tecnici)	136	151	116	117	104	97
Presidenza e Direzione generale	16	17	32	31	28	22
Servizi amministrativi	151	147	145	160	148	130
Altro	29	29	29	40	58	59

Ripartizione dei collaboratori a contratto per mansione

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Infermieri	29	37	43	46	53	65
Operatori Socio Sanitari (OSS)	1	0	0	6	8	18
Educatori	12	7	8	9	6	11
Terapisti	48	61	67	73	101	118
Medici	51	43	45	49	24	51
Assistenti Sociali	2	2	2	5	4	3
Psicologi	21	24	23	27	27	29
Personale tecnico (operai, tecnici)	6	4	4	3	3	2
Servizi amministrativi	23	17	18	20	24	17
Altro	0	5	8	9	10	3

Andamento del turnover in entrata e uscita dipendenti e altro personale

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Dipendenti						
Turnover in uscita *	15,68%	13,30%	18,90%	18,45%	18,9%	14,86%
Turnover in uscita (netto dei pensionamenti) **	12,42%	10,71%	14,86%	16,29%	16,8%	14,36%
Turnover in entrata ***	12,87%	12,76%	17,27%	15,00%	10,9%	13,66%
Altro personale						
Turnover in uscita ***	36,79%	37,31%	26,15%	34,41%	31,3%	29,23%
Turnover in entrata ***	46,11%	45,60%	36,70%	41,70%	44,1%	52,69%

* 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 153 i dipendenti impiegati nelle attività di Casa di Cura Ambrosiana, affiancati da 167 collaboratori e liberi professionisti. La forza lavoro complessiva è in leggera flessione, passando da 347 persone nel 2024 a 320 nel 2025.

L'età media dei dipendenti è di 51 anni, con un'anzianità media di servizio di 16 anni, esattamente come lo scorso anno; l'età media del personale in libera professione è di 60 anni, con un'anzianità media di servizio di 5 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. L'11% 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 all'11%, in leggero aumento rispetto all'anno precedente (9,5%). Al netto dei pensionamenti, tale percentuale è stata del 8,7%. Il turnover in uscita per il personale in libera professione è sceso al 16,5%.
La composizione dell'organico dipendente di Casa di Cura Ambrosiana ha visto una presenza significativa di personale infermieristico e sociosanitario, pari al 32% e al 24% rispettivamente. Il personale amministrativo ha rappresentato il 25% dell'organico.

Totale organico e ripartizione per genere e tipologia contrattuale

	2023	2024	2025
Dipendenti	162	169	153
- di cui donne	70%	72%	76%
- di cui uomini	30%	28%	24%
- di cui con contratto a tempo indeterminato	100%	100%	98%
- di cui con contratto full-time	87%	86%	89%
- di cui con contratto part-time	13%	14%	11%
Altro personale	121	178	167
- di cui Liberi Professionisti	100%	96%	97%

Età e anzianità di servizio

	2023	2024	2025
Età media Dipendenti	49	51	51
Età media Altro Personale	61	59	60
Anzianità media Dipendenti	15	16	16,5
Anzianità media Altro Personale	6	4	5

Andamento del turnover in entrata e uscita

	2023	2024	2025
Dipendenti			
Turnover uscita*	21%	9,5%	11,11%
Turnover uscita (netto dei pensionamenti)**	19,80%	7,1%	8,77%
Turnover entrata***	12,40%	3,0%	10,53%
Altro personale			
Turnover uscita*	5,60%	18,5%	16,49%
Turnover entrata***	24,0%	33,1%	20,21%

* 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	2025
Medici	39,20%	4,1%	4,58%
Infermieri	21,60%	31,4%	32,03%
Operatori Socio Sanitari (OSS)	15,90%	26,6%	24,18%
Fisioterapisti	4,90%	5,9%	7,19%
Servizi amministrativi	13,50%	24,9%	25,49%
Altro	4,90%	7,1%	6,54%

4.2 La formazione

Nel corso del 2025, il Centro Formazione Sacra Famiglia ha vissuto un'importante fase di consolidamento e crescita, portando avanti con successo il modello formativo tracciato negli anni precedenti. L'impegno si è tradotto in un potenziamento non solo della metodologia didattica, ma anche dei volumi di attività, con l'obiettivo costante di offrire al personale competenze sempre aggiornate e una solida cultura della sicurezza e della qualità organizzativa. Guardando ai dati concreti, l'anno ha fatto registrare un incremento significativo rispetto al 2024, confermando l'estensione della formazione interna e professionale. Nello specifico, le ore di formazione interna sono salite a 3.437, segnando un aumento del 17%, e hanno coinvolto 1.823 singoli partecipanti. Questo dinamismo è testimoniato anche dalle 4.439 presenze complessive registrate nelle diverse sessioni, per un monte ore totale erogato che ha raggiunto le 19.371 ore, includendo ben 2.600 ore dedicate specificamente ai percorsi per ASA e OSS per qualificare ulteriormente l'area socio-assistenziale.

Parallelamente, la collaborazione con l'Università degli Studi di Milano per il Corso di Laurea in Infermieristica ha raggiunto il suo quinto anno consecutivo, segnando un traguardo storico nel mese di novembre con la proclamazione dei primi "Dottori in Infermieristica". Oltre all'attività accademica ordinaria che coinvolge studenti di tutti i tre anni, la Fondazione ha puntato molto sulla sensibilizzazione ai temi della disabilità e ha stretto una nuova importante convenzione con l'Istituto Nazionale dei Tumori. Il valore scientifico di questo percorso è stato inoltre confermato dalla pubblicazione di due articoli sulla rivista Nursing Foresight. Non è mancato l'impegno sul fronte del PNRR, grazie a progetti avviati con diverse scuole superiori lombarde che, attraverso laboratori e simulazioni, hanno permesso ai giovani di avvicinarsi alla complessità delle professioni di cura, promuovendo i valori della cittadinanza attiva e del benessere.

Questa spinta innovativa ha trovato riscontro anche in una profonda trasformazione strutturale e tecnologica. Nella prima parte del 2025 si sono infatti conclusi i lavori di ristrutturazione del Centro Formazione iniziati l'anno precedente, restituendo spazi più moderni, accessibili ed energeticamente efficienti. Insieme al rinnovamento fisico, l'ultimo trimestre dell'anno ha visto il lancio della piattaforma LMS Docebo, che permette una gestione più flessibile e tracciabile della didattica, sia sincrona che asincrona. A questo si è aggiunto l'avvio del progetto nazionale "Non Profit Digital Leaders" in collaborazione con TechSoup Italia, che ha introdotto una nuova piattaforma per la formazione digitale. Questo strumento offre corsi che spaziano dalla cyber security all'uso avanzato di strumenti di produttività e project management, con l'obiettivo di estendere nel 2026 queste competenze a tutto il personale della Fondazione, rendendo il lavoro quotidiano più sicuro, integrato e collaborativo.

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 2025, le attività di formazione interna hanno riguardato principalmente l'aggiornamento tecnico-professionale e l'adempimento della formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza.

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.

Formazione erogata per tipologia (numero di ore)

	2023	2024	2025
Aggiornamento tecnico-professionale	1.068	852	1.016
Cambiamento organizzativo	0	295	441
Formazione salute e sicurezza (inclusa quella obbligatoria)	2.168	1790	1.980
Totale ore di formazione	3.236	2.947	3.437

Formazione erogata complessiva (interna ed esterna)

	2023	2024	2025
Numero partecipanti personale dipendente	1.704	1.748	1.557
Numero partecipanti professionisti	194	221	266
Numero corsi erogati	753	841	798
Numero corsi di formazione esterna	49	40	29
Numero corsi esterni accreditati ECM	25	19	18
Numero partecipanti corsi di formazione esterna	1.308	734	396

Metodologie didattiche: flessibilità ed efficacia

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

Formazione sul campo – Gruppi di miglioramento:
modalità di apprendimento in presenza direttamente nell'unità operativa.

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

L’attività di formazione nel 2025

Nel 2025 Fondazione Sacra Famiglia ha consolidato la propria offerta formativa attraverso un insieme di percorsi altamente mirati, capaci di rispondere ai bisogni emergenti delle équipe sanitarie, educative e riabilitative. I contenuti proposti hanno sostenuto il miglioramento della qualità assistenziale, la sicurezza operativa e l’aggiornamento delle competenze digitali e cliniche.

Tra le proposte innovative dell’anno:

- ***Disprassia evolutiva e funzioni esecutive***
Corso avanzato che approfondisce valutazione e intervento nei disturbi della coordinazione motoria e nelle funzioni esecutive in età evolutiva, con esercitazioni pratiche e strumenti operativi immediatamente applicabili.

- ***Gestione degli accessi vascolari***
Percorso fondamentale per l’aggiornamento clinico delle figure sanitarie e la riduzione dei rischi legati alle procedure diagnostiche e terapeutiche.

- ***Tecniche di relazione e gestione dei conflitti***
Formazione pensata per potenziare la qualità della relazione di aiuto nei servizi educativi e sociosanitari, con tecniche per la comunicazione efficace e la gestione costruttiva dei conflitti.

- ***Umanizzazione delle cure***
Percorso orientato alla tutela dei diritti e alla costruzione di ambienti di cura inclusivi, rispettosi e attenti al benessere fisico ed emotivo delle persone assistite.

- ***Violenza di genere***
Corso finalizzato a rafforzare la consapevolezza del personale rispetto alle diverse forme di violenza che possono emergere nei contesti lavorativi e nei servizi, offrendo strumenti pratici per riconoscere i segnali, intervenire in modo adeguato e tutelare le persone coinvolte.

- ***Valutazione e intervento sulle Funzioni Esecutive – Programma FEREA (FAD)***
Percorso dedicato alla comprensione dei processi cognitivi ed emotivi in età evolutiva, con strumenti operativi per migliorare la capacità di valutazione e l’efficacia degli interventi riabilitativi.

- ***Office 365 Excel per il non profit – Modulo base e avanzato***
Formazione dedicata al potenziamento delle competenze digitali utili alla gestione amministrativa e organizzativa, con focus su analisi dei dati, reportistica e ottimizzazione dei processi.

- ***RIDInet – Applicazioni in riabilitazione ambulatoriale***
Corso dedicato all’utilizzo di una piattaforma riabilitativa per utenti con BES e disturbi specifici dell’apprendimento, con approfondimento sulle app disponibili e sulle modalità di integrazione nei trattamenti riabilitativi.

- ***Doll Therapy***
Percorso che introduce le basi teoriche e pratiche della Doll Therapy, un approccio relazionale che utilizza la bambola come mediatore emotivo per favorire calma, sicurezza e benessere nelle persone con fragilità cognitive.

- ***BLSD***
Formazione essenziale per aumentare la prontezza nella gestione delle emergenze e diffondere competenze salvavita tra il personale sanitario. Dal 2025 la partecipazione al corso è stata estesa agli Operatori Socio Sanitari OSS.

- ***Progetto “Nonni Digitali” – IV edizione***
In collaborazione con gli studenti dell’Istituto Falcone Righi di Corsico, il progetto ha sostenuto l’alfabetizzazione digitale delle persone anziane fragili, facilitando l’uso di servizi digitali come SPID, portali INPS e strumenti di comunicazione quotidiana.



5



Al centro di una rete di relazioni

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 sulle stesse Carte dei Servizi, 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 2025, Fondazione Sacra Famiglia ha ricevuto 61,50 milioni di euro dalle istituzioni pubbliche a fronte dell'erogazione dei servizi assistenziali e sanitari in regime di accreditamento (quota sanitaria), nonché altri servizi offerti dall'Ente, come le Comunità per minori e i Centri per rifugiati. Il valore è risultato in crescita del 1,3% rispetto al 2024 ed è stato pari al 64,7% 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 29,1%. 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 6,1%. Il valore totale delle quote sociali corrisposte per servizi in accreditamento nel 2025 è stato pari a 27,67 milioni di euro (+1,8% rispetto al 2024). Le prestazioni erogate in regime di solvenza hanno generato proventi per 5,83 milioni di euro (-7,3% rispetto al 2024).

Andamento dei proventi da accreditamento (valori in euro)

Tipologia di servizio	2023	2024	2025
Servizi residenziali e semi-residenziali	42.907.707	44.613.105	44.268.281
Servizi domiciliari	972.322	1.405.625	1.692.776
Servizi sanitari e ospedalieri	1.755.179	1.924.399	2.243.614
Servizi abilitativi/riabilitativi	12.071.519	12.784.210	13.295.472
Proventi totali da accreditamento	57.706.727	60.727.339	61.500.142

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

Tipologia di servizio	Quota Sanitaria	Quota Sociale	Solvenza	Totale
Servizi residenziali e semi-residenziali	44.268.281	26.467.048	3.206.897	**73.942.226**
Servizi domiciliari	1.692.776	4.706	46.775	**1.744.257**
Servizi sanitari e ospedalieri	2.243.614	-	989.671	**3.233.284**
Servizi abilitativi/riabilitativi	13.295.472	1.195.531	1.364.511	**15.855.514**
Altri servizi	-	-	221.764	**221.764**
Totale	**61.500.142**	**27.667.286**	**5.829.617**	**94.997.045**

Il contributo di Sacra Famiglia alla rete dei servizi territoriali

Anche nel 2025, Fondazione Sacra Famiglia ha continuato a coltivare la collaborazione con realtà affini per ispirazione e con i 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 Presidente 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 "Patto per la 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 2025, infatti, ai continui effetti inflattivi e ai costi energetici, si sono aggiunti i costi derivanti dai rinnovi contrattuali UNEBA dei dipendenti 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.

A livello territoriale, dopo un 2024 dedicato alla partecipazione attiva nella programmazione locale tramite i piani di zona sociali dei Comuni e i piani territoriali della salute delle ASST, il 2025 ha visto consolidarsi la presenza di Sacra Famiglia nei momenti di coordinamento tematici. Tali attività sono state promosse principalmente in Lombardia dagli ambiti sociali e si sono concentrate sui temi dei minori, dei disabili, degli anziani e delle cure palliative ; quest'ultimo ambito ha visto il coinvolgimento diretto della sede di Inzago, che gestisce l'hospice della Fondazione.

Sebbene i momenti di coordinamento promossi dalle ASST sulla sanità territoriale e sui nuovi processi di presa in carico legati alle riforme del PNRR siano stati meno frequenti, sono emerse eccezioni significative come le ASST di Lecco e Varese, che hanno istituito tavoli di confronto con gli erogatori a cui la Fondazione partecipa stabilmente. Parallelamente, è proseguito il confronto costante tra la nostra Direzione Sociale e l'ATS Città Metropolitana, data la rilevanza dei servizi offerti nel loro perimetro di competenza. In Lombardia è inoltre continuata la partecipazione ai progetti per l'invecchiamento attivo promossi dalle ATS su indicazione e finanziamento della Regione, mentre in Liguria e Piemonte si confermano ancora alcune difficoltà nello sviluppo di progettualità condivise con gli enti pubblici locali.

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.
Circa gli interventi previsti dal PNRR, nell'ambito della Missione 6 Salute, tramite specifici contratti

con le ATS si sono ulteriormente potenziati gli interventi di cure domiciliari (ADI e RSA aperta) che in Lombardia hanno sostanzialmente coinvolto in corso d'anno tutte le sedi. 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.

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, parroco di Cesano Boscone dal 1883 al 1921.

Da diversi anni collabora 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.

Per la Diocesi di Milano, nel 2025 il direttore Servizi Disabili di Cesano Boscone è stato nominato "consultore esperto" della Consulta Disabilità. Sempre nel 2025 si è rinnovata la partecipazione attiva – anche statutaria – di Fondazione Pro Familia a favore di Fondazione Sacra Famiglia, per lo sviluppo delle attività ricreative e di sensibilizzazione degli ospiti.

Per sua stessa natura, la Fondazione è in costante relazione con le Diocesi e le parrocchie delle comunità ove ha le diverse sedi per l'assistenza spirituale degli ospiti (nelle sedi di Sacra Famiglia sono anche presenti rappresentanti di alcuni ordini religiosi).
I Frati Cappuccini sono presenti nella sede di Cesano Boscone dal 1981 e offrono agli ospiti e a coloro a cui è affidata l'assistenza un servizio di accompagnamento spirituale. All'animazione religiosa a opera dei frati, collaborano le suore di Maria Bambina, la Congregazione Suore di Carità (Gerosa e Capitanio), presenti in Fondazione dal 1903 (nei decenni scorsi con un ruolo professionale e oggi a titolo prevalentemente di volontariato).

Le principali attività di animazione religiosa si svolgono durante le S. Messe e in occasione della preparazione e messa in scena dei recital di Natale e Pasqua in cui sono coinvolti gli ospiti. I Frati promuovono inoltre momenti di preghiera e pellegrinaggi. Rientrano in tale ambito la "catechesi nelle unità" e la "catechesi d'insieme", volte a sostenere gli ospiti e far vivere alle persone fragili e con disabilità l'esperienza della spiritualità con modalità adatte allo stato psicofisico di ciascuno, attraverso

il ricorso a simboli, canti, gesti, icone, disegni e altre forme di stimolazione e partecipazione attiva al gruppo. Se con gli ospiti il servizio aiuta a trovare un senso al vivere e alla fragilità, al tempo della salute e in quello della malattia, con gli operatori la Pastorale della Salute promuove quei valori atti a umanizzare la medicina, a servire la vita e a illuminare con la fede il mondo della medicina e della sanità.

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

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

5.3 Raccolta fondi e progetti a finanziamento

Le donazioni e i finanziamenti da parte di individui, aziende, enti e fondazioni rappresentano un sostegno allo sviluppo dei progetti volti a migliorare la qualità della vita di ospiti e utenti.
Nel corso del 2025 si è registrata una contrazione generale del numero dei donatori e del valore complessivo delle donazioni: un andamento condiviso in buona parte dal settore per il contesto economico e sociale complesso, acutizzato dal protrarsi del conflitto in Ucraina e dall'escalation in Medio Oriente. A fronte dell'instabilità donativa, permane comunque in modo significativo – da parte dei sostenitori di Sacra Famiglia - il legame di fiducia con la Fondazione.

Il totale della raccolta fondi da individui è stato pari a 340.217€, in flessione rispetto al 2024 (anno particolare per una donazione in vita significativa), ma abbastanza in linea con quanto raccolto nel 2023. Il contributo delle aziende ha registrato una contrazione, passando da 19 a 15 soggetti sostenitori. Analoga tendenza si osserva per enti e fondazioni, con una raccolta complessiva di 1.725.389€, in diminuzione del 24% rispetto all'anno precedente. Nonostante la contrazione, questa componente continua a rappresentare la quota più rilevante sul totale delle risorse raccolte, con un'incidenza del 71% sul totale, contribuendo in modo significativo alla realizzazione di progetti di maggiore dimensione e impatto.

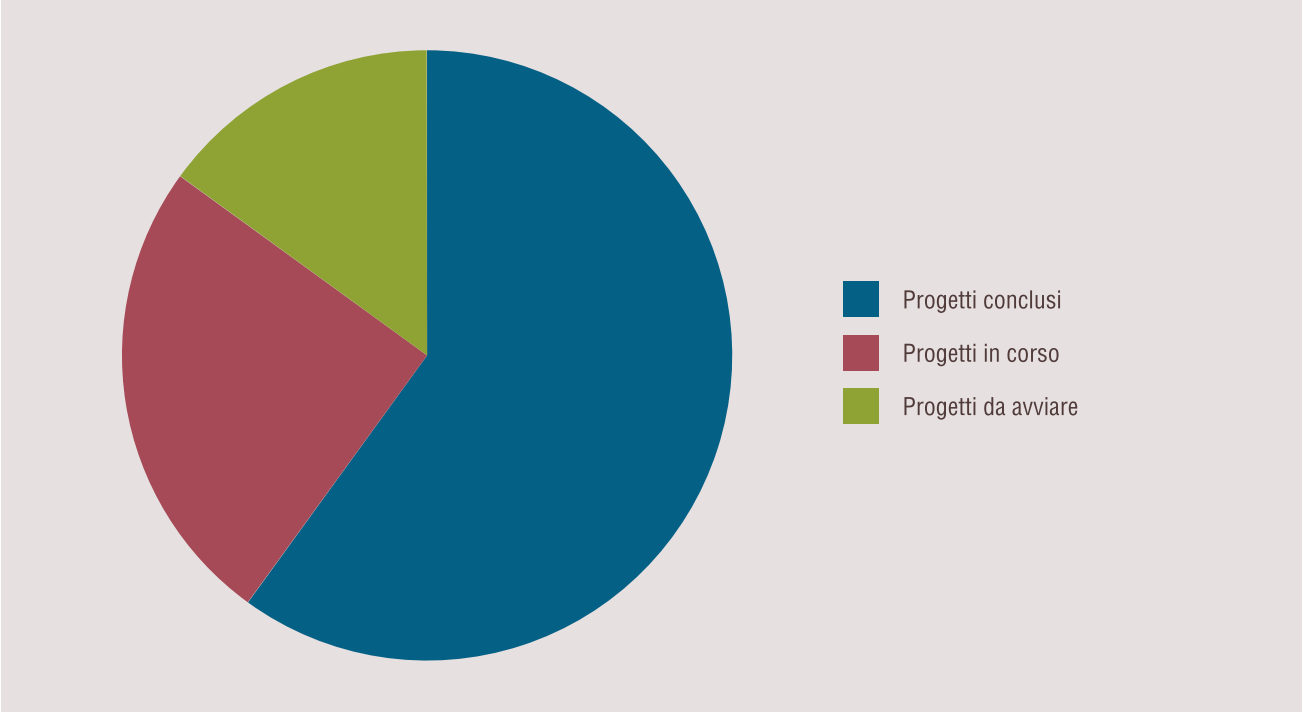
In controtendenza si segnalano alcuni segnali positivi per i lasciti testamentari e il 5x1000.
Per quanto riguarda i Progetti a finanziamento, nel corso del 2025, la Fondazione ha portato avanti e realizzato diverse iniziative in collaborazione con enti pubblici e privati, con un focus particolare sul miglioramento della qualità della vita di anziani e disabili.
In ambito strutturale, con l'obiettivo di rendere le residenze sempre più accoglienti e funzionali, sono stati ristrutturati diversi edifici della sede centrale di Cesano Boscone. A Cocquio Trevisago ha preso avvio il progetto di riqualificazione del "Polo della disabilità gravi" che comprende centri residenziali e diurni, mentre a Lecco sono stati finanziati importanti interventi edili per la realizzazione di sette mini alloggi presso la struttura residenziale di Lecco-Borsieri, pensati per favorire percorsi di maggiore autonomia abitativa.

La Fondazione ha sviluppato anche progetti e iniziative ad alto impatto sociale, tra cui “Le giornate della vista”, “RSA dove le generazioni si incontrano”, “Connessioni Intergenerazionali”, “Game on” e “Una piazza di comunità”. Si tratta di esperienze che hanno animato le strutture e i territori in cui opera Sacra Famiglia, creando occasioni di incontro, scambio e partecipazione; hanno contribuito a rafforzare il senso di comunità e il benessere delle persone assistite, valorizzando le relazioni di cura e il senso di accoglienza e “casa” proprio di Sacra Famiglia.

Andamento del valore delle donazioni

Tipologia di servizio	2023	2024	2025
Individui	357.521,13 €	508.065,12 €	340.216,87 €
Aziende	80.137,62 €	147.953,55 €	50.015,59 €
Enti e fondazioni	669.380,81 €	2.138.000,00 €	1.725.388,92 €
5 per mille	91.736,94 €	90.478,09 €	91.795,11 €
Eredità	106.708,61 €	183.503,24 €	211.560,17 €
TOTALE	1.305.485,11	3.068.000,00 €	2.418.976,66 €

2025 - Progetti a finanziamento



Progetti speciali 2025

Fondazione Sacra Famiglia integra la gestione dei servizi sanitari e sociosanitari con progetti innovativi in collaborazione con partner pubblici e privati. Attraverso interventi strutturali, campagne di prevenzione e welfare territoriale, mira a rispondere in modo multidimensionale alle fragilità di minori, adulti e anziani, con l'obiettivo di creare un impatto sociale duraturo e una comunità più inclusiva.

PER L'INCLUSIONE SOCIALE E LA QUALITA' DELLA VITA



Cura e tecnologia per le persone con demenza e Alzheimer

Il progetto "Connessioni Intergenerazionali – Cura e tecnologia", promosso nel 2025 dal CDI Villa Sormani con il sostegno di Microsoft, ha unito gli studenti dell'IIS Falcone Righi di Corsico e lo staff della Fondazione nella creazione di soluzioni digitali per gli anziani. Attraverso laboratori e attività di co-progettazione, i giovani hanno sviluppato applicazioni per stimolare le funzioni cognitive e favorire l'inclusione sociale. L'iniziativa, celebrata in un incontro pubblico con le istituzioni, ha dimostrato come la tecnologia possa diventare un ponte tra generazioni, integrando competenze tecniche e sensibilità umana all'interno del tessuto territoriale.



Iniziative intergenerazionali e multidisciplinari in rete

Nel 2025, le sedi lariane di Sacra Famiglia (Lecco, Valmadrera e Regoledo) hanno consolidato i legami con il territorio, trasformando l'assistenza in un'esperienza di vita condivisa. Grazie a progetti come 'Una piazza di comunità', 'RSA, dove le generazioni si incontrano' e 'Game on', la Fondazione ha promosso iniziative intergenerazionali ed eventi culturali di rilievo. L'offerta terapeutica si è arricchita di approcci multidisciplinari efficaci: dalla pet therapy alla danza terapia, passando per la stimolazione cognitiva e la ginnastica dolce (metodo APA), fino all'uso innovativo di storytelling e game-based therapy. Una fitta rete di collaborazione tra scuole, parrocchie, volontariato e Politecnico di Milano, che ha trasformato le strutture residenziali in veri nodi vitali di una 'comunità curante', capace di generare benessere e inclusione per tutto il territorio.

PER RESIDENZE SEMPRE PIÙ ACCOGLIENTI A MISURA DI FRAGILITÀ

Il Polo delle Disabilità Gravi di Cocquio Trevisago. Un nuovo complesso di eccellenza



Nel 2025, la sede di Sacra Famiglia a Cocquio Trevisago, specializzata nell'assistenza a disabilità gravi e complesse, ha avviato un importante progetto di rinnovamento grazie al contributo di Fondazione Cariplo.
Il cuore di questa trasformazione risiede nel potenziamento capillare dei servizi, con l'obiettivo di offrire risposte sempre più efficaci e puntuali ai bisogni sociosanitari dell'intera provincia di Varese, con un'attenzione particolare anche alle aree periferiche del territorio. Il cambiamento non riguarda solo l'efficienza clinica, ma introduce un concetto di accoglienza profondamente rinnovato. Attraverso il potenziamento degli ambulatori e una sapiente rimodulazione degli spazi, gli ambienti vengono trasformati per risultare più familiari, conviviali e tecnologicamente innovativi. L'ambizione è quella di superare il classico modello strutturale e istituzionale, evolvendo verso una reale idea di "casa" in cui ogni ospite possa sentirsi accolto in un clima di autentico benessere.

Lecco, l'abitare assistito si evolve: nuovi alloggi protetti alla RSA Borsieri-Colombo



Non più solo assistenza tradizionale, ma un modello abitativo che coniuga autonomia e protezione. Nel corso del 2025, la Fondazione Sacra Famiglia ha impresso un'accelerazione decisiva al cantiere della RSA Borsieri-Colombo, per il completamento di sette nuovi minialloggi protetti. L'operazione, sostenuta grazie al contributo di Fondazione Cariplo, porta a 26 unità totali l'offerta residenziale dedicata alla "terza età" attiva del territorio.
Il modello proposto è un sistema abitativo ibrido e innovativo, progettato per rispondere alla solitudine e alle fragilità sociali degli over 65 ancora parzialmente autonomi. Gli spazi integrano domotica assistiva e assenza di barriere architettoniche con un presidio costante 24 ore su 24. L'eccellenza del progetto risiede nel capitale umano: un'équipe multiprofessionale che coordina medici, terapisti ed educatori per offrire un supporto su misura.

PER LA VISTA DELLE PERSONE FRAGILI

Una campagna di prevenzione e oltre 100 visite oculistiche gratuite



Si rafforza l'asse tra Fondazione Sacra Famiglia e Fondazione OneSight Essilor Luxottica Italia per tutelare il diritto alla vista dei pazienti con disabilità complesse e disturbi del comportamento. Durante le "Giornate della Vista" di ottobre 2025, una clinica mobile allestita presso l'Istituto Opera San Vincenzo di Milano – sede degli ambulatori di Counseling per l'autismo di Sacra Famiglia - ha offerto cure oculistiche a persone in condizioni di particolare fragilità.
L'attività è stata coordinata dall'équipe di Casa di Cura Ambrosiana, l'ospedale di Fondazione, centro d'eccellenza che gestisce ogni anno oltre 12.700 prestazioni e interventi oculistici ad alta complessità su pazienti fragili.

5.4 Comunicazione

Nel corso del 2025 l'area Comunicazione di Fondazione Sacra Famiglia ha proseguito nella fase di riorganizzazione iniziata l'anno precedente, che ha contribuito a ridefinire strumenti, priorità e modalità di lavoro. Dopo un periodo segnato da una sotto-copertura di organico, nel corso dell'anno è stata inserita una nuova risorsa digital, con l'obiettivo di rafforzare un ambito che per diversi mesi era rimasto senza una figura dedicata. Nonostante questa fase di transizione e un organico ancora incompleto, l'attività di comunicazione ha comunque prodotto risultati positivi, in particolare sul fronte web e dei social media.

Sul piano della visibilità mediatica, nel 2025 si registrano 270 uscite complessive, rispetto alle 471 del 2024. La copertura si è distribuita tra 71 uscite sulla stampa (erano 118 l'anno precedente), 156 sul web (335 nel 2024) e 43 tra tv e radio, dato quest'ultimo in crescita rispetto alle 18 presenze del 2024. Il dato evidenzia una minore quantità complessiva di uscite, ma al tempo stesso una maggiore presenza nei media audiovisivi, che rappresentano un canale di comunicazione particolarmente rilevante per la diffusione del racconto delle attività della Fondazione.

Parallelamente è proseguito il lavoro di consolidamento e sviluppo dei canali social. La pagina Facebook ha raggiunto 13.351 follower, in crescita rispetto ai 12.957 del 2024. Nel corso dell'anno sono stati pubblicati 280 post, a fronte dei 409 dell'anno precedente, con una copertura complessiva di 160.223 utenti. Anche Instagram ha registrato un andamento positivo in termini di community: i follower sono passati da 2.521 nel 2024 a 2.764 nel 2025. I contenuti pubblicati sono rimasti sostanzialmente in linea con quelli del 2024, con una copertura complessiva di 17.464 utenti. Pur con un numero di pubblicazioni leggermente inferiore rispetto all'anno precedente – effetto anche della fase di riorganizzazione interna – la crescita della base di follower complessiva indica una progressiva stabilizzazione e fidelizzazione del pubblico online.

Un altro risultato significativo riguarda il sito istituzionale, che nel 2025 ha registrato 169.460 visitatori unici, in aumento rispetto ai 158.008 del 2024. Questo dato è destinato a crescere ulteriormente nei prossimi mesi grazie a un intervento di grande rilievo realizzato nel corso dell'anno: la realizzazione del nuovo sito, che grazie a un cambio di fornitore, è stata completata in tempi molto rapidi, e il nuovo portale è stato realizzato in pochi mesi, andando online prima di Natale. Si tratta di una piattaforma molto più ricca e articolata rispetto alla precedente, pensata per raccontare in modo più completo l'identità e le attività della Fondazione: presenta infatti un'ampia sezione dedicata ai servizi, una parte approfondita sull'identità e la missione di Fondazione Sacra Famiglia e due sottosezioni specifiche dedicate a Casa di Cura Ambrosiana e al Centro di Formazione. Sono state inoltre ampliate le sezioni dedicate alle news, agli eventi e ai corsi di formazione, con l'obiettivo di rendere il sito non solo una vetrina istituzionale ma anche uno strumento informativo aggiornato e facilmente consultabile.

Sempre nel corso del 2025 è stata messa online la nuova Intranet aziendale, uno degli interventi più rilevanti realizzati nell'ambito del potenziamento della comunicazione interna. La piattaforma intende facilitare la condivisione delle informazioni tra le sedi e le professionalità della Fondazione, offrendo uno spazio digitale comune in cui reperire documenti, aggiornamenti e materiali utili alla vita organizzativa, ma anche notizie ed eventi, che rimandano direttamente al sito web. La nuova Intranet rappresenta quindi un passo importante verso una circolazione più rapida e ordinata delle informazioni all'interno di Sacra Famiglia.

Un'altra azione importante del 2025 è stata la riattivazione della newsletter, che nel corso del 2024 non era più stata inviata (ad eccezione del mese di dicembre). Nel 2025 sono state spedite 11 newsletter mensili (no agosto) a una mailing list di circa 14.000 contatti. Anche in questo caso l'attività non si è limitata alla ripresa dello strumento, ma ha introdotto elementi di innovazione: una

grafica più pulita e leggibile, una struttura editoriale con sezioni più ampie e meglio organizzate e una maggiore interattività, pensata per favorire la navigazione verso il sito. Il tasso medio di apertura, superiore al 30%, indica un buon livello di attenzione da parte dei destinatari e conferma la newsletter come uno strumento efficace di relazione con la comunità della Fondazione.

Nel complesso, il 2025 può essere letto come un anno di consolidamento e rilancio: pur in presenza di un'organizzazione ancora in fase di completamento, l'ufficio Comunicazione ha avviato interventi strutturali – dal rafforzamento dell'area digital al nuovo sito, fino alla riattivazione della newsletter – che pongono le basi per uno sviluppo più organico e continuativo delle attività di comunicazione nei prossimi anni.

Esposizione sui canali social

	2023	2024	2025
Numero di post Facebook	420	409	280
Copertura Facebook	1.847.034	417.773	160.223
Followers su Facebook	12.206	12.957	13.351
Followers su Instagram	2.365	2.521	2.764
Numero di post Instragram	330	489	426
Copertura Instagram	252.196	35.357	17.464
Visitatori sito istituzionale	107.545	158.008	169.460

*A parziale rettifica di quanto pubblicato nel Bilancio 2024, si specifica che i dati relativi alla copertura social erano errati. Si prega di far riferimento ai dati aggiornati inseriti nella tabella del presente Bilancio

Sintesi del valore economico generato e distribuito

Nel corso del precedente esercizio era stato intrapreso un importante percorso di riorganizzazione dei servizi core di Fondazione, che aveva permesso un notevole recupero di marginalità nella produzione degli stessi, ed aveva ristabilito un EBITDA positivo rispetto agli anni precedenti, caratterizzati: dalla pandemia da Covid-19, dalla crisi energetica e dalla spinta inflazionistica. L'esercizio 2025 prosegue il percorso intrapreso lo scorso anno e riporta un disavanzo d'esercizio pari a 7,07 milioni di euro, che nel 2024 era stato pari a 2,87 milioni di euro.
L'incremento del disavanzo, pari a 4,20 milioni di euro, è dovuto principalmente a due importanti poste straordinarie che si erano manifestate lo scorso esercizio i cui effetti ammontavano complessivamente a 3,6 milioni di euro. Nel 2025 non si sono manifestate poste straordinarie di tale rilevanza. L'esercizio 2025 presenta un EBITDA pari a 3,2 milioni di euro, mentre nell'esercizio 2024 riportava un valore pari a 3,9 milioni di euro. Entrambi i valori sono espressi al netto delle poste straordinarie.
Il dettaglio dei risultati economico-finanziari e patrimoniali è riportato nel Bilancio d'Esercizio 2025 e nella Relazione di Missione, redatti secondo lo schema di Bilancio per gli Enti del Terzo Settore definito dal D.M. 39 del 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 2025 sono stati pari a 102,42 milioni di euro, in diminuzione del 2,4% rispetto all'anno precedente pari a 104,96 milioni di euro. Il 95,9% 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 (residenziali, semi-residenziali, ambulatoriale, domiciliare). Nel raffronto con il 2024, i ricavi da attività di interesse generale sono stati pari a 98,25 milioni di euro, quasi in linea con i 98,92 milioni di euro dello scorso anno. La tenuta dei ricavi è derivata da una crescita dei proventi da contratto con enti pubblici (quota sanitaria) e dei ricavi per prestazioni e cessioni a terzi (rette sociali) rispettivamente del +1,1% e del +0,7%, confermando il trend registrato nello scorso esercizio. Tali effetti sono da registrare anche grazie ad importanti delibere di Regione Lombardia sia in termini di supporto ai rincari dei costi diretti di produzione sia in termini di gestione del budget mediante il c.d. "contratto di filiera" che consente ai "Gestori Unici" di compensare la sovra-produzione di alcune specifiche unità di offerte con la sotto-produzione di altre. Queste hanno compensato in parte una flessione nelle erogazioni liberali che nel 2024 aveva potuto contare su un contributo importante pari a 2,72 milioni di euro. All'andamento inoltre ha contribuito anche le modifiche del perimetro di attività dei servizi offerti registrati nel corso del 2024 che hanno visto il loro pieno effetto nel 2025, determinando una razionalizzazione dei servizi che è ancora in fase di implementazione, che darà pieni risultati a partire dal 2026. Il restante 4,1% 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 108,91 milioni di euro, in crescita dell'1,5% rispetto al 2024. 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%. Il costo del personale dipendente, pari a 55,11 milioni di euro, rileva un aumento di 1,89 milioni di euro rispetto al 2024, dovuto principalmente agli aumenti dei tabellari previsti dal rinnovo del CCNL Uneba. Parallelamente si registrano prestazioni di lavoro autonomo e parasubordinato pari a 7,59 milioni di euro, in aumento di 1,18 milioni di euro, legato soprattutto ad un maggiore ricorso al lavoro in libera professione delle figure dedicate alle prestazioni riabilitative e infermieristiche, per garantire la piena rispondenza ai bisogni assistenziali. Prosegue il percorso di razionalizzazione dei servizi "core", oltre alla riorganizzazione dei servizi tecnico-

amministrativi tramite la messa a punto delle Direzioni Corporate. Altri costi operativi hanno registrato dei decrementi diffusi che hanno limitato l'impatto registrato dalla crescita dei costi del personale. L'aumento degli oneri finanziari legato all'aumento dei tassi di interesse applicati dalle banche finanziatrici, che aveva contraddistinto il 2023 e il 2024, si è ridimensionato nel 2025. Gli interessi passivi si mantengono comunque alti per effetto del maggior indebitamento finanziario dell'ente. Costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali si attestano a 6,35 milioni di euro.

In coerenza con quanto rilevato dall'analisi dell'andamento della gestione, il valore economico generato dalla Fondazione è risultato pari a 102,42 milioni di euro. La riclassificazione mostra l'andamento in crescita per i proventi da attività di interesse generale e da attività diverse, con una flessione per le altre voci che porta ad un decremento complessivo del valore generato pari al -2,4%. Al contrario il valore distribuito è cresciuto del 1,6%. Il personale ha continuato a rappresentare lo stakeholder principale, con una quota pari al 61,6%. I fornitori di servizi funzionali all'attività istituzionale hanno ricevuto il 31,4% del valore distribuito. Il maggior impatto dell'indebitamento emerge nel raffronto tra i valori della remunerazione dei finanziatori, con una crescita del 10,1% rispetto all'anno precedente e pari al 6,1% del valore distribuito (5,7% nel 2024).

Il disavanzo del 2024 era stato portato in diminuzione del Fondo di Dotazione dell'Ente. Si procederà in tal senso anche per il disavanzo dell'esercizio 2025 pari a euro 7.079.488.

Rendiconto gestionale 2025

NOTA: Per il dettaglio delle voci gestionali e patrimoniali si rimanda al Bilancio d'esercizio 2025 e Relazione di Missione di Fondazione Sacra Famiglia.

	Esercizio 2025	Esercizio 2024
PROVENTI E RICAVI	**102.427.875**	**104.966.051**
A) Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale	**98.254.412**	**98.928.453**
Erogazioni liberali	825.047	2.726.248
Proventi del 5 per mille	91.795	90.478
Contributi da soggetti privati	345.718	507.037
Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	32.938.655	32.711.316
Contributi da enti pubblici	169.958	171.768
Proventi da contratti con enti pubblici	60.964.045	60.281.822
Altri ricavi, rendite e proventi	2.258.256	1.747.623
Rimanenze finali	660.938	692.161
B) Ricavi, rendite e proventi da attività diverse	**1.267.274**	**1.334.876**
Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	1.196.012	1.265.065
Proventi da contratti con enti pubblici	71.262	69.811
C) Ricavi, rendite e proventi da attività di raccolta fondi	**235.376**	**410.376**
Proventi da raccolta fondi abituali	235.376	410.376
Proventi da raccolta fondi occasionali	0	0
D) Ricavi, rendite e proventi da attività finanziarie e patrimoniali	**2.633.829**	**3.974.953**
Da patrimonio edilizio	2.292.466	3.696.480
Da altri beni patrimoniali	**0**	0
Altri proventi	341.363	278.473
E) Proventi di supporto generale	**36.984**	**317.393**
Proventi da distacco del personale	36.984	317.393

	Esercizio 2025	Esercizio 2024
ONERI	**108.907.362**	**107.268.844**
A) Costi e oneri da attività di interesse generale	**100.529.083**	**99.243.978**
Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	5.035.068	5.719.927
Servizi	32.409.795	31.819.622
Godimento di beni di terzi	849.424	1.345.350
Personale	55.118.962	53.222.045
Ammortamenti e svalutazioni	6.381.720	6.405.801
Accantonamenti per rischi ed oneri	161.000	43.000
Oneri diversi di gestione	228.160	361.701
Rimanenze iniziali	692.161	656.405
Accantonamenti a riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali	0	0
Utilizzo riserva vincolata decisione organi istituzionali	-329.873	-69.820
B) Costi e oneri da attività diverse	**1.824.911**	**1.752.480**
Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	53.985	76.264
Servizi	827.127	714.129
Godimento di beni di terzi	14.206	16.022
Personale	849.505	869.779
Ammortamenti	75.981	72.575
Oneri diversi di gestione	4.107	3.711
C) Costi e oneri da attività di raccolta fondi	**158.501**	**179.230**
Oneri per raccolte fondi abituali	158.501	179.230
Oneri per raccolte fondi occasionali	0	0
D) Costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali	**6.357.884**	**5.775.763**
Su rapporti bancari	765.268	1.007.027
Su prestiti	3.647.730	3.142.541
Da patrimonio edilizio	1.496.997	1.343.277
Da altri beni patrimoniali	190.631	96.828
Altri oneri	257.257	186.090
E) Costi e oneri di supporto generale	**36.984**	**317.393**
Personale	36.984	**317.393**
Disavanzo di esercizio prima delle imposte	**-6.479.488**	**-2.302.793**
Imposte	**600.000**	**571.084**
Disavanzo dell'esercizio	**-7.079.488**	**-2.873.877**

Ripartizione dei proventi (in % rispetto al totale)

	2025	2024
Attività di interesse generale	95,9%	94,2%
Attività diverse	1,2%	1,3%
Raccolta fondi	0,2%	0,4%
Attività finanziarie e patrimoniali	2,6%	3,8%
Supporto generale	0,0%	0,3%

Ripartizione degli oneri (in % rispetto al totale)

	2025	2024
Attività di interesse generale	92,3%	92,5%
Attività diverse	1,7%	1,6%
Raccolta fondi	0,1%	0,2%
Attività finanziarie e patrimoniali	5,8%	5,4%
Supporto generale	0,0%	0,3%

Il prospetto del valore economico generato e distribuito

	Esercizio 2025	Esercizio 2024
VALORE ECONOMICO GENERATO	**102.427.875**	**104.966.051**
Proventi da attività di interesse generale e da attività diverse	98.604.844	97.446.603
Proventi da raccolta fondi e individui (contributi, liberalità, lasciti, incluso 5 per mille)	1.152.218	3.227.102
Altri ricavi e proventi	36.984	317.393
Proventi finanziari	2.633.829	3.974.953

VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO	**103.235.868**	**101.648.425**
Beni funzionali all'erogazione dei servizi	32.517.193	34.302.303
Beni funzionali all'attività di raccolta fondi	158.501	179.230
Personale e collaboratori	63.602.291	60.820.045
Remunerazione ai finanziatori	6.357.884	5.775.763
Pagamenti alla pubblica amministrazione	600.000	571.084

VALORE ECONOMICO TRATTENUTO	**-807.994**	**3.317.626**
Ammortamenti e svalutazioni	6.457.701	6.478.376
Accantonamenti e utilizzo fondi	-186.207	-286.873
Risultato di esercizio	-7.079.488	-2.873.877

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
Metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale	Standard adottati, cambiamenti significativi nel perimetro o nei metodi di misurazione e altre informazioni sul processo di redazione	Nota metodologica, p. 6
Informazioni generali sull'ente	Anagrafica, forma giuridica	pp. 16, 40, 82
	Sedi e aree territoriali di operatività	pp. 18, 19
	Valori e finalità perseguite	pp. 16-19; 40
	Attività statutarie e altre attività	pp. 18; 32-33
	Collegamenti con altri Enti	pp. 25-26; 64-67
	Contesto di riferimento	pp. 14-15
Struttura, governo e amministrazione	Sistema di governo e controllo, articolazione, responsabilità e composizione degli organi	pp. 22-28; 40-41
	Aspetti relativi alla democraticità interna e alla partecipazione	pp. 22-28
	Mappatura dei principali stakeholder e modalità di coinvolgimento	pp. 28-29
Persone che operano per l'ente	Tipologie, consistenza e composizione del personale	pp. 54-58
	Tipologie, consistenza e composizione dei volontari	pp. 4, 28, 47
	Attività di formazione e valorizzazione	pp. 59-61; 66
	Contratto di lavoro applicato ai dipendenti	pp. 55-56
	Natura delle attività svolte dai volontari	p. 29
	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. 32-47
	Informazioni sul possesso di certificazioni di qualità	pp. 48-49; 59; 64
	Livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione individuati	pp. 50-51
	Elementi e fattori che possono compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali e procedure poste in essere per prevenire tali situazioni	pp. 27-28; 48-49; 59-61; 65-66
Situazione economico-finanziaria	Provenienza delle risorse economiche con separata indicazione dei contributi pubblici e privati	pp. 64-65; 74-78
	Specifiche informazioni sull'attività di raccolta fondi	pp. 67-68
	Segnalazioni da parte degli amministratori di eventuali criticità emerse ed azioni messe in campo	pp. 28; 81
Altre informazioni	Contenziosi e controversie in corso rilevanti ai fini della rendicontazione sociale	p. 48; 54-56
	Informazioni di tipo ambientale	pp. 48-49
	Altre informazioni di natura non finanziaria	p.27 Ambiti disciplinati dal Codice Etico e di Comportamento pp. 56; 58 Ripartizione dei dipendenti per genere pp. 64-66 Legame con gli enti del territorio pp. 66-67 Relazione con Diocesi, Istituzioni cattoliche, Enti religiosi pp. 72-73 Comunicazione e relazione con i media p. 90 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. 22-24 forniscono informazioni sulle riunioni e una sintesi delle questioni discusse dai principali organi pp. 50-51 forniscono una sintesi delle direzioni di sviluppo dell'Ente approvate dalla governance
Monitoraggio svolto dall'organo di controllo	Modalità di effettuazione ed esiti	pp. 27-28 Non sono state riscontrate criticità (si veda relazione p. 81

RELAZIONE DELL'ORGANO DI CONTROLLO

Bilancio sociale al 31.12.2025
Fondazione Sacra Famiglia - ETS

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; (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 nell'anno 2025 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 2025 l'attività di verifica della conformità del bilancio sociale, predisposto dalla Fondazione Sacra Famiglia - ETS, 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 Sacra Famiglia - ETS ha dichiarato di predisporre il proprio bilancio sociale per l'esercizio 2025 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 Sacra Famiglia - ETS è stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle previsioni delle Linee guida di cui al D.M. 4/7/2019.

L'ORGANO DI CONTROLLO

Dr. Gianni Mario Colombo
Dott.ssa Immacolata Giuliano
Dr. Roberto Moro

Milano, 25/06/2026

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

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

Pubblicazione a cura di
Fondazione Sacra Famiglia ETS
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

Depositato il 26/6/2026 prot. n. 52232



Fondazione
SACRA
FAMIGLIA