

BILANCIO DI RESPONSABILITA' SOCIALE

2025

www.rsasanfrancesconova.it

www.rsasanfrancescolegnano.it

 [rsa_sanfrancesco](https://www.instagram.com/rsa_sanfrancesco)  [RSA San Francesco](https://www.facebook.com/RSA.San.Francesco)

SAN FRANCESCO SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE
C.F. e P.IVA: 03343390963
Sede legale ed operativa: Via Prealpi, 1/A – 20834 Nova Milanese (MB)
Tel. 0362/364380
e-mail: info@rsa-sanfrancesco.it - pec: info@pec.rsa-sanfrancesco.it
website: www.rsasanfrancesconova.it
codice unico fornitori T04ZHR3
Ente del Terzo Settore (ETS)

NOTA METODOLOGICA

- *FONTE DEI DATI UTILIZZATI*

Nell'elaborazione del bilancio sociale 2024, sono stati presi in considerazione tutti i dati di carattere statistico archiviati nei database aziendali, in particolare per quanto riguarda l'area di gestione e amministrazione del personale. Con riferimento all'area "relazione con gli *stakeholder*" si sono presi in considerazione le statistiche elaborate dalla direzione e dalle funzioni in staff; per ciò che concerne i principali portatori di interesse, i.e. gli ospiti ed i parenti delle RSA in cui la San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS garantisce lo svolgimento dei propri servizi, si sono tenuti in considerazione i dati statistici elaborati dai questionari di soddisfazione (*customer satisfaction*).

- *DESTINATARI DIRETTI E INDIRETTI*

I destinatari del documento sono tutti i soggetti che, in via diretta o indiretta, sono coinvolti nello svolgimento delle attività da parte della Cooperativa Sociale: oltre agli utenti delle strutture residenziali ed ai loro congiunti, i professionisti in regime di libera professione, i soggetti cui è stato destinato l'appalto di servizi, le banche e gli istituti di credito, i fornitori, i manutentori, visitatori delle RSA, Regione Lombardia, enti locali, aziende sanitarie territorialmente competenti.

- *RIFERIMENTI NORMATIVI*

Il presente bilancio sociale è stato redatto ispirandosi liberamente sia ai "Principi di redazione del Bilancio Sociale" elaborati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) del 2001 sia agli Standard Internazionali del GRI (Global Reporting Iniziative).

La normativa di riferimento è stata, invece, la seguente:

- Decreto Legislativo 3 luglio 2017 nr. 112 recante "Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'articolo 2, comma 2, lettera c) della Legge delega 6 giugno 2016 nr. 106" e, in particolare, l'art. 9 comma 2
- Decreto legislativo del 3 luglio 2017 nr. 117, recante "Codice del Terzo Settore, a norma dell'art. 1, comma 2, lett. B) della Legge 6 giugno 2016 nr. 106" e, in particolare, l'art. 14 comma 1;
- Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali recante "Linee Guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del terzo settore ai sensi dell'art. 14 comma 1 D. Lgs 117/2017 e, con riferimento alle imprese sociali, dell'art. 9 comma 2 D. Lgs 112/2017";
- Decreto attuativo del Ministero della Solidarietà Sociale del 24/01/2008 contenente le "Linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale";

- Delibera della Giunta regionale della Lombardia n. 5536/2007 e successive modificazioni ed integrazioni.

OBBLIGO INFORMATIVO

Questo Bilancio di responsabilità sociale, unitamente a quello di Esercizio, entrambi discussi ed approvati in sede di Assemblea, consente alla Cooperativa di assolvere agli obblighi di informazione ai lavoratori ed alle lavoratrici sanciti dal Decreto Legislativo del 6 febbraio 2007 nr. 25, rubricato come “Attuazione della direttiva CE 2002/14/CE che istituisce un quadro generale relativo all’informazione e alla consultazione dei lavoratori”.

IDENTITA' AZIENDALE

Di seguito viene fornita la carta di identità della Cooperativa al 31/12/2025

Denominazione	San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS
Indirizzo sede legale	Via Prealpi, 1/A - 20834 Nova Milanese (MB)
Indirizzo sedi operative	RSA “San Francesco” - via Prealpi, 1/A 20834 - Nova Milanese (MB) RSA “Angelina e Angelo Pozzoli” - via Resegone, 60 - 20025 Legnano (MI)
Forma giuridica	Cooperativa Sociale tipo sub A) della L. 381/1991
Eventuali modifiche	Nell’anno 2004 è stato modificato lo Statuto per modificarlo alle norme di legge di cui al D. Lgs. 5/2003 e D. Lgs. 6/2003
Data atto di costituzione	27/11/2001
Codice fiscale e Partita IVA	03343390963
N. iscrizione all’Albo Nazionale delle società cooperative	A136505 del 08/03/2005 sezione: Cooperative a mutualità prevalente di diritto di cui agli artt. 111 septies, 111 undecies e 223 terdecies, comma 1, disp. att. C.c
N. iscrizione nel registro prefettizio di Milano	N 3313 della sezione cooperazione “Mista”
N. iscrizione all’Albo regionale delle Cooperative Sociali	N. 144 del 02/12/2009 - raccolta generale n. 826 del 02/12/2009
Iscrizione al RUNTS	N. di repertorio 15610 del 21/03/2022
Telefono	0362 364 380
Telefax	0362 364 364
Qualifica di impresa sociale (ai sensi della L. 118/2005 e succ. D.lgs. 155/2006)	NO
Appartenenza a reti associative	SI
Adesione a consorzi di Cooperative	NO
Altre partecipazioni e quote	NO
Codice AT.ECO 2007	87.1 - strutture di assistenza residenziali per anziani.
Durata	La Cooperativa ha durata sino al 31/12/2050

- *OGGETTO SOCIALE*

La San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS ha come:

1. scopo, la mutualità e lo svolgimento della propria attività senza fini di speculazione privata;
2. oggetto sociale, la creazione di opportunità di lavoro per i propri soci, realizzando la promozione umana e l’integrazione sociale dei cittadini mediante l’erogazione di servizi socio-assistenziali orientati, in via prioritaria ma non esclusiva, ai bisogni di persone anziane.

- *ATTIVITA' SVOLTE*

La data di inizio delle attività dell'impresa è il 04/03/2002. L'attività prevalente è costituita dall'erogazione di servizi socio-assistenziali e infermieristici in favore di persone anziane ed esercitate presso strutture già autorizzate. Per far ciò, la San Francesco Soc. Coop. Soc. ETS fa ricorso a personale qualificato in possesso di attestati, diplomi di laurea, titoli di laurea legalmente validi. Nessuno di coloro che erogano le prestazioni socio-sanitarie o di qualsivoglia altra natura (ad eccezione del personale della cucina, lavanderia e pulizie operante presso la RSA di Nova Milanese e del *facility manager* che presta la sua attività presso la RSA di Legnano) è titolare di rapporto di dipendenza con la Cooperativa. Quest'ultima, infatti, fa ricorso a personale dipendente da società con le quali sono stipulati contratti d'appalto di servizi o a professionisti in regime di libera professione. In caso di impiego di personale straniero (comunitario, neo comunitario o non comunitario), che svolga attività sanitarie, esso deve essere in possesso dei decreti ministeriali di riconoscimento del titolo conseguito nel paese di origine e dei certificati di iscrizione all'ordine professionale (e.g. FNOPI nel caso degli infermieri professionali). Nel caso di personale di società appaltatrici, all'atto della sottoscrizione del contratto d'appalto, esse devono produrre idonea documentazione attestante il possesso dei titoli per l'esercizio della professione. Nel caso di professionisti in regime di libera professione, l'onere è a loro carico e, anche in tale circostanza, prima dell'avvio del rapporto di collaborazione, deve essere prodotta la documentazione obbligatoria.

- *BASE SOCIALE*

I soci iscritti a Libro al 31/12/2025 sono 31 di cui 29 soci-lavoratori.

- *CAPITALE SOCIALE*

Il capitale sociale al 31/12/2025 ammonta a € 775

- *CARICHE SOCIALI*

Il principale organo amministrativo è il Consiglio di Amministrazione, i cui membri (minimo 2, massimo 20) sono titolari del potere di gestione della Cooperativa. Esso delibera sulla domanda di ammissione a socio, applicando criteri non discriminatori e coerenti con lo sviluppo mutualistico e l'attività economica esperita dalla Cooperativa. Sono i consiglieri di amministrazione a convocare l'Assemblea, in via ordinaria ovvero straordinaria, mediante avviso contenente l'elenco delle materie da trattare, almeno otto giorni prima di quello fissato per l'adunanza.

L'Assemblea nomina il Consiglio di Amministrazione ed il suo Presidente e può anche procedere alla sostituzione degli amministratori in corso di esercizio; qualora l'Assemblea non provveda alla nomina del Presidente del CdA, quest'ultimo nomina, tra i suoi membri, quello che dovrà presiederlo. IL CdA può nominare anche uno o più vice-presidenti ed un segretario.

Al Presidente del CdA, al vice-presidente e agli amministratori delegati spetta la rappresentanza della Cooperativa Sociale. Essi possono esercitarla sia congiuntamente che disgiuntamente, a seconda di quanto stabilito nella relazione di nomina.

Di seguito l'elenco dei componenti del Consiglio di Amministrazione:

Nome e cognome	Data e luogo di nascita	Carica e durata	Potere
Pozzoli dott. Alberto	10/09/1985 - Milano (MI)	Consigliere e Presidente del CdA	Legale rappresentante della Cooperativa; titolare dei poteri decisionali e di spesa
Pozzoli cav. Mario	20/01/1950 - Lentate sul Seveso (MB)	Consigliere e Vice-Presidente del CdA	Quelli previsti dallo Statuto per i membri del CdA
Andolina rag. Anna	28/10/1964 - Monza (MB)	Consigliere	Quelli previsti dallo Statuto per i vice-presidenti e i membri del CdA

- **ORGANO DI CONTROLLO**

Il controllo sulla Cooperativa Sociale è esercitato dal Collegio dei Sindaci, nominato dalla Cooperativa. Esso è l'organo che esercita il controllo sulla corretta gestione della contabilità aziendale.

Di seguito sono riportati i nominativi dei membri dell'organo sindacale:

Nome e cognome	Data e luogo di nascita	Carica e durata
Pirola dott. Modesto	15/02/1957 - Lesmo (MB)	Presidente del Collegio sindacale
Percudiani dott. Stefano	26/04/1964 - Sesto San Giovanni (MI)	Sindaco effettivo
Percudiani dott. Marco	10/12/1965 - Sesto San Giovanni (MI)	Sindaco effettivo
Galbiati dott. Gianvittorio	24/3/1952 - Monza (MB)	Sindaco supplente
Cunsolo rag. Antonio Mario	09/06/1964 - Monza (MB)	Sindaco supplente

Nome e cognome	Data e luogo di nascita	Carica e durata
Pirovano sig. Piero	04/09/1956 - Carate Brianza (MB)	Organismo di Vigilanza ex D. Lgs 231/01

VISION E MISSION AZIENDALI

Ogni impresa è inserita in un sistema sociale e di mercato che esprime valori e vincoli in grado di condizionarne l'agire e, di conseguenza, le modalità utilizzate per il raggiungimento degli obiettivi economici. In assenza di una propria visione ideale, l'impresa rimane in balia di mutamenti eteroindotti e rischia di smarrire il significato ultimo della sua stessa esistenza. Il rischio di tutto ciò, quindi, è di natura ontologica.

Il mercato di riferimento muta e con esso cambiano, contestualmente, le esigenze delle persone e la capacità delle imprese di rispondere ai bisogni che ogni individuo esprime. Si consideri, dunque, il sistema di mercato in cui ogni azienda svolge attualmente la propria attività. Esso rappresenta il prodotto del passaggio dalla società industriale a quella post-industriale: la prima si prefiggeva come scopo ultimo la produzione su larga scala di beni e di servizi; la seconda, invece, con la domanda di prodotti ampiamente soddisfatta, induce a misurare la competitività imprenditoriale non già in termini di produzione di massa, ma di abilità nel renderli unici attraverso la fornitura di servizi aggiuntivi che rendano il prodotto o il servizio destinato al consumo una "esperienza individuale". Se questa abilità rappresenta la vera sfida posta ai sistemi organizzativi, il suo raggiungimento può indurre il management aziendale a considerare i valori di riferimento dell'impresa come un inutile retaggio del passato. Ciò non deve accadere, soprattutto per realtà come quella rappresentata da questa Cooperativa. Cosa s'intende, dunque, con il termine "valori"? E quale beneficio apporta ad un'organizzazione aver ben chiaro quali siano quelli di riferimento?

I valori altro non sono che un complesso di principi e ideali che indirizzano l'agire di un individuo o un gruppo di individui. Se gli obiettivi di *business* rappresentano il mezzo necessario al raggiungimento delle finalità sociali della San Francesco, i valori si configurano come il sentiero da seguire per realizzarle.

Conoscere il contenuto del sistema valoriale di questa Cooperativa è importante sia per chi vi presta la propria opera sia per tutti coloro i quali, pur non svolgendo alcuna attività lavorativa al suo interno, possono fruire dei servizi da essa offerta in via diretta (ospiti e parenti) e in via indiretta (la comunità nel suo complesso). La "Carta dei Valori", che attraverso questo bilancio sociale si è intesa realizzare, è uno strumento non solo formale, ma anche, e soprattutto, sostanziale perchè s'è inteso porre l'accento sulla "visione del mondo" (insieme di relazioni ed interazioni umane) posseduta dalla San Francesco.

Non si può nascondere che l'essenza della "Carta" attinga a piene mani ai principi ispiratori della dottrina sociale della Chiesa cattolica, cioè a quell'insieme di documenti (dall'enciclica "*Rerum Novarum*" di papa Leone XIII del 1891 alla "*Centesimus Annus*" del pontefice Giovanni Paolo II del 1991, passando attraverso le opere di Giovanni XXIII, "*Mater et Magistra*" del 1961 e "*Pacem in terris*" del 1963), che pongono al centro dell'agire cristiano la tutela della dignità della persona umana attraverso l'applicazione del principio di sussidiarietà.

La scelta di conformare l'agire della Cooperativa alla dottrina sociale è stata automatica per due ordini di motivi: da un lato, perché essa presta i propri servizi assistenziali su un territorio profondamente

legato ai valori cristiani (gli stessi ospiti delle residenze hanno un'estrazione culturale intrisa di tali valori); dall'altro, perché lo scopo, che la San Francesco intende perseguire e raggiungere, ha una connotazione fortemente sociale dal momento che la scelta di prestare la propria opera, in favore di soggetti "fragili", rappresenta il modo più concreto per dare forma al concetto di "solidarietà diffusa" e di "sussidiarietà" con l'intento di contribuire alla creazione di una "*welfare community*".

Dal momento che il riferimento teorico è stato chiaro sin dall'inizio, non è stato difficile definire il contenuto dei valori e redigerne la relativa "Carta". Non solo.

Il compito è risultato ancor più agevole attraverso il metodo empirico dell'osservazione dell'attività svolta dai liberi professionisti (medici, infermieri, fisioterapisti, etc.) e dalle cooperative di servizi che prestano la propria attività per la San Francesco: tutti, a qualunque livello, dimostrano di possedere una forte carica umana ed una propensione altrettanto marcata all'accoglienza e all'aiuto del prossimo.

Un'ultima avvertenza per il lettore: benché intangibili, i valori espressi nel sottostante documento esistono e si manifestano attraverso i gesti e le parole che ogni parente, ogni lavoratore, ogni lavoratrice, ogni dirigente, ogni semplice avventore esprime nei riguardi degli ospiti delle RSA a cui la Cooperativa fornisce i propri servizi. Quelle persone, bisognose di attenzioni e cure, non rappresentano solo il risultato più evidente della fragilità umana, ma anche e soprattutto un valore aggiunto per la società nel suo complesso, per la capacità di trasmettere a tutti, con discrezione e silenzio, l'amore per la vita anche quando essa si mostra irta di ostacoli e di difficoltà.

Solo comprendendo ciò si potrà impedire che i valori, quivi espressi, restino confinati nella mera astrazione di chi li ha elaborati e possano accrescere il patrimonio umano di questa come di ogni altra azienda.

Un patrimonio che, certo, è invisibile ai più per l'impossibilità di iscriverlo in un "bilancio d'esercizio" e, quindi, di quantificarlo in termini monetari; ma che, senza tema di smentita, rappresenta, nel contempo, il valore più grande di questa Cooperativa e dà, al suo operato, un significato profondo.

CARTA DEI VALORI

- ***Sussidiarietà***

La sussidiarietà riveste un importante ruolo nella visione socio-economica della Cooperativa. Essa rappresenta il presupposto essenziale attraverso cui gli individui possano esercitare liberamente le proprie azioni; permette a ciascun operatore di esprimere e valorizzare, attraverso l'aiuto dato agli altri, le proprie risorse di creatività e ingegno per metterle a disposizione dei soggetti fragili.

La Cooperativa si adopera per realizzare l'obiettivo dell'inclusività sociale, promuovendo e tutelando la dignità della persona umana.

La Cooperativa intende contribuire allo sviluppo di un nuovo modello di "Stato sociale", che sia caratterizzato dal rifiuto di delegare all'ente statale la soddisfazione delle esigenze dell'utenza fragile e dalla capacità del privato sociale di far fronte all'insufficienza di risposte fornite dal mercato ai bisogni sociali e sanitari espressi. La convinzione di fondo è che esistano beni e servizi di pubblica utilità che possono essere erogati da soggetti diversi dallo Stato e, in particolare, dai cittadini e dalle associazioni nelle quali si organizzano e dove, peraltro, ciascuno può realizzare la propria personalità.

- ***Solidarietà***

La Cooperativa pone in essere ogni atteggiamento di benevolenza e di aiuto nei riguardi di tutte quelle persone che, a causa di una progressiva riduzione del proprio grado di autonomia, richiedono un sostegno pratico e psicologico. Nel fare questo, essa estende il suo intervento alle famiglie dei soggetti fragili, operando per alleviarne le sofferenze e ridurre le difficoltà, prefiggendosi di ampliare il più possibile la rete delle solidarietà.

- ***Etica e rispetto***

Le azioni esperite dalla Cooperativa sono improntate ad un forte senso dell'etica e del rispetto per gli altri e per sé stessi. Ciò deriva dalla convinzione che le relazioni basate su rispetto, sull'autenticità e sul perseguimento del bene reciproco permettono di raggiungere obiettivi di successo che apportano vantaggio tanto agli *stakeholder* quanto alla comunità nel suo complesso. Il desiderio più grande è che le persone percepiscano questa azienda come onesta, seria ed affidabile, capace di raggiungere il successo mediante rapporti interpersonali incentrati sulla lealtà. Solo mantenendo alto il senso dell'etica e del rispetto sarà possibile garantire il mantenimento del giusto equilibrio tra le diverse culture presenti nell'azienda e nelle sedi presso cui viene prestata l'attività. Ciò consentirà alla Cooperativa di elaborare ed implementare nuove politiche di sviluppo dell'organizzazione sia sotto il profilo delle relazioni umane che sotto quello gestionale.

- ***Comunicazione e trasparenza***

La conoscenza dei valori, degli obiettivi e degli orientamenti della Cooperativa sono essenziali per condividere con gli *stakeholder* i risultati raggiunti in termini di qualità dei servizi offerti. Solo se la

comunicazione sarà continua, diretta ed esplicita e se tutte le persone saranno messe nelle migliori condizioni per esprimere i propri pensieri, le proprie idee, il proprio dissenso in maniera critica e costruttiva si potrà mantenere l'autenticità e la trasparenza che sono alla base di tutte le relazioni professionali e umane che si sviluppano nella Cooperativa.

- ***Flessibilità***

La crescita della Cooperativa dipende essenzialmente dalla sua capacità di far fronte alle sfide poste dal mercato in cui essa opera e di rispondere alle esigenze provenienti dall'utenza che ad essa si rivolge per soddisfare i propri bisogni sociali e sanitari. Per crescere, però, è necessario sapersi mettere in discussione, individuando le criticità organizzative ed elaborando le strategie necessarie ad adattarsi al mercato, distinguendone la tendenza all'evoluzione da quella alle involuzioni. In questo sforzo di adeguamento, non si devono perdere gli elementi essenziali di ciò che connota la Cooperativa, primo fra tutti il perseguimento di finalità aventi carattere di inclusione sociale. Per riuscire ad esser flessibile ai mutamenti esterni, è necessario sviluppare una necessaria capacità di pianificazione tanto delle attività quanto delle responsabilità organizzative.

- ***Innovazione e sfida***

Innovazione significa non fermarsi all'accettazione dell'esistente, ma sviluppare idee, ricorrendo alla creatività. Nell'ottica dell'innovazione, i cambiamenti possono essere tanto blandi quanto radicali. Entrambi devono essere accettati perché un'organizzazione si rinnova solo accettando le sfide, affrontandole con determinazione ed impegno.

- ***Collaborazione***

Il gioco di squadra, inteso come insieme di interazioni tra le persone che prestano la propria opera per la Cooperativa, è essenziale per garantire che ciascuno agisca per garantire il raggiungimento degli obiettivi e delle finalità prefissate. La collaborazione rappresenta un elemento imprescindibile delle attività della Cooperativa, necessario al corretto svolgimento del ciclo aziendale orientato alla realizzazione dell'interesse comune.

- ***Senso di identità e di appartenenza***

Ogni lavoratore e lavoratrice della Cooperativa deve potersi realizzare attraverso lo svolgimento delle proprie mansioni. Solo così ciascuno di essi potrà rappresentare una risorsa per l'organizzazione e contribuire a rafforzare la propria identità e quella aziendale, forgiandola sui valori e i principi generali cui la Cooperativa si ispira. Lo scopo ultimo dell'esistenza della Cooperativa (integrazione sociale e promozione umana) può dirsi compiuto solo quando si sarà radicato nei lavoratori e nelle lavoratrici il senso di appartenenza ad una realtà aziendale che auspica di affermarsi nel mercato di riferimento attraverso l'apporto fornito da ciascuno.

- **Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro**

Ciascuna impresa possiede una natura sociale che la obbliga ad assumersi responsabilità nei riguardi dell'intero sistema di cui è parte. Un'organizzazione capace di far emergere e di assumere su di sé la propria responsabilità sociale, dimostrandosi fattivamente attenta al soddisfacimento delle esigenze personali dei lavoratori e delle lavoratrici, fornisce un contributo incommensurabile alla loro qualità di vita ed allo sviluppo complessivo del contesto territoriale nel quale essa è inserita. Prestare attenzione al bisogno dei collaboratori e prestatori di lavoro di conciliare i tempi del lavoro e quelli per la famiglia, apportando un contributo concreto alla determinazione di uno stabile equilibrio (*work-life balance*), significa, da un lato, consentire all'impresa stessa di evolvere e di acquisire i caratteri tipici dei moderni sistemi organizzativi; dall'altro, di generare valore sociale ed un profitto ancor più sano proprio in quanto attento non solo alla sostenibilità dei propri interessi materiali, ma anche a quelli relazionali. In quest'ottica, la Cooperativa si prefigge lo scopo di approfondire ogni sforzo finalizzato a garantire a tutti i suoi soci, uomini e donne, d'affrontare gli impegni e di soddisfare i bisogni che afferiscono alla sfera familiare intesa nel senso più ampio.

ORGANIZZAZIONE E RISORSE UMANE: QUADRO GENERALE

Questa Cooperativa rappresenta l'ente gestore di due RSA ubicate nel territorio del comune di Nova Milanese (RSA "San Francesco") e di Legnano (RSA "Angelina e Angelo Pozzoli").

Nel riportare, di seguito, tutte le informazioni ed i dati relativi al numero di ore complessive e per sede del personale operante nelle due strutture testé menzionate, appare utile far presente che l'attività "core business" è garantita dalle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie attinenti alle seguenti aree funzionali:

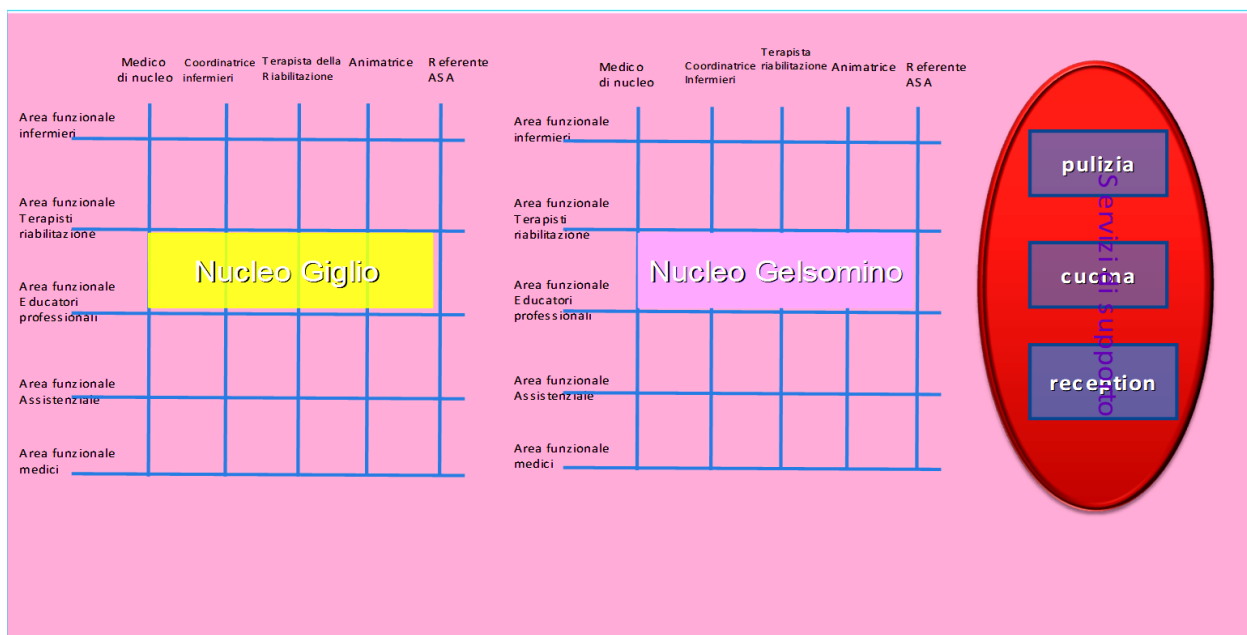
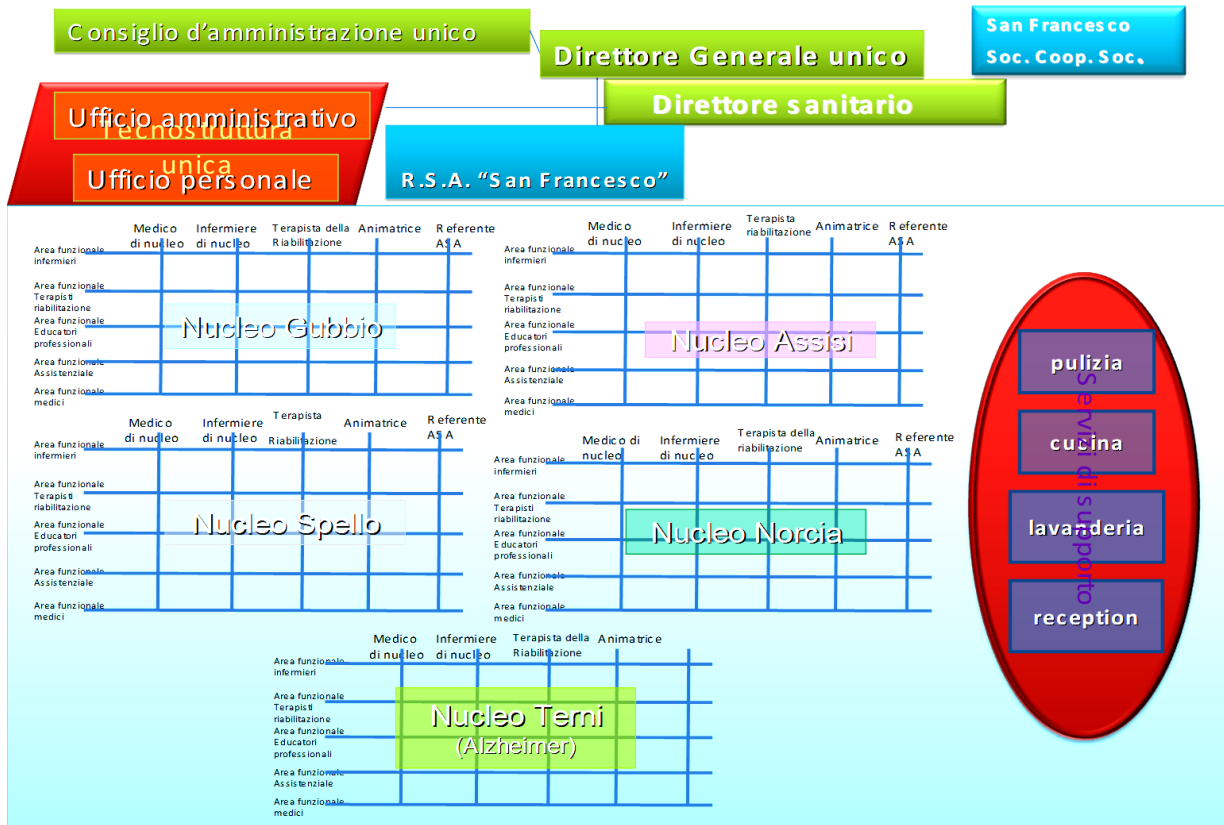
- a. *area medica*: vi rientrano tutte le prestazioni di medicina generale e, laddove previsto, specialistica (fisiatria e neurologia);
- b. *area infermieristica*
- c. *area riabilitativa*: ci si riferisce alle prestazioni volte al mantenimento o, laddove possibile, al recupero delle capacità motorie degli ospiti delle RSA
- d. *area socio-educativa*: le attività rientranti in quest'area sono quelle di tipo ludico-ricreative attraverso le quali consentire il mantenimento o il recupero delle capacità cognitive;
- e. *area assistenziale*: si tratta di tutte quelle prestazioni che consentono di fornire un sostegno materiale (fisico) e psicologico agli ospiti. Tra tutte le attività svolte nelle RSA, quelle rientranti in quest'area sono di gran lunga le più significative sotto l'aspetto della quantità.

Oltre alle attività "core", l'organizzazione interna delle RSA prevede lo svolgimento di ulteriori mansioni distinte in:

- 1) *tecnostruttura*: tutte le "funzioni di staff" che coadiuvano la direzione aziendale nell'ordinaria amministrazione, in sede di programmazione e controllo di tutte le attività (ne fanno parte gli uffici amministrativi e di gestione del personale);
- 2) *servizi di supporto*: cucina, lavanderia, reception e pulizia.

Sia la prima che i secondi sono essenziali affinché l'intero ciclo produttivo aziendale, latamente inteso, possa funzionare. Per comprendere quale sia la posizione che ciascuna delle summenzionate componenti occupa nel processo aziendale, si è ritenuto utile fornire una rappresentazione delle RSA di Nova Milanese e di Legnano.

Si precisa, sin d'ora, che si daranno maggiori ragguagli sulla struttura interna delle due RSA nel capitolo dedicato alla gestione degli ospiti.



Premesso ciò, nel corso dell'anno 2024, nella gestione delle residenze, la San Francesco Soc. Coop. Soc. ETS non si avvalsa dell'opera prestata da soci-lavoratori, ad eccezione dei servizi alberghieri (cucina, pulizie e lavanderia) presso la RSA di Nova Milanese e del servizio di *facility management* erogato da un socio-lavoratore presso la RSA di Legnano. Al fine di garantire il raggiungimento dei parametri gestionali richiesti dalle delibere regionali, ha fatto ricorso ad altri strumenti previsti dalla normativa giuslavoristica ed in materia d'appalto di servizi:

- 1) una parte dei servizi infermieristici, riabilitativi e la totalità delle prestazioni mediche sono state fornite da professionisti con contratto di collaborazione libero-professionale; tutti posseggono il titolo di studio legale abilitante all'esercizio dell'attività e, laddove necessario, risultano iscritti agli albi professionali;
- 2) la restante parte delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie sono state garantite da contratti d'appalto stipulati tra la San Francesco Soc. Coop. Soc. ETS e la Mondo Service Società Cooperativa Sociale ETS. In particolare:
 - i. per la **sede operativa di Nova Milanese**, questa Cooperativa ha in essere con Mondo Service Soc. Coop. Soc. ETS un contratto d'appalto con cui si è stato assegnato l'appalto comprendente anche la gestione autonoma dei servizi dell'area infermieristica, riabilitativa, dell'animazione sociale ed educativi, dell'assistenza di base, di una parte dell'amministrazione e reception, mentre la restante parte del lavoro amministrativo è stato fornito in appalto all'Associazione San Francesco ivi compresa la gestione della funzione di direzione del personale. I servizi di supporto (cucina, pulizie e lavanderia), invece, sono stati forniti direttamente dall'Ente gestore San Francesco.
 - ii. per la **sede operativa di Legnano**, l'appaltatrice risulta essere la Mondo Service Soc. Coop. Soc. ETS. Questa, difatti, ha mantenuto la titolarità della gestione autonoma dei servizi dell'area medica, infermieristica, assistenziale e riabilitativa, educativi, dell'amministrazione, dei servizi di supporto. A partire dal 2020, a seguito della cessione di un contratto di lavoro di dipendenza dall'associazione San Francesco, è stata inserita in cooperativa la figura di un responsabile che si occupa della gestione dei contratti con i manutentori esterni rientranti nell'alveo del *facility management*;

Per avere un quadro più esaustivo di ciascuna realtà residenziale, è parso opportuno riportare, nelle tabelle sottostanti, il numero complessivo di ore effettivamente lavorate da tutti gli operatori, sia quelli che hanno fornito prestazioni prettamente attinenti all'attività "core" svolta dalla San Francesco Soc. Coop. Soc. ETS sia quelle di staff e di supporto.

RSA "SAN FRANCESCO" – NOVA MILANESE + RSA "ANGELINA E ANGELO POZZOLI" LEGNANO suddivise per soggetto erogatore dei servizi - esercizio 2025											
CONTRATTI CON	MEDICI	INFERMIERI	RIABILITAZIONE FISICA	EDUCATRICI + ANIMATRICI + PSICOLOGA + MUSICOTERAPIA	ASA/OSS	IMPIEGATI	RECEPTION	CUCINA	LAVANDERIA	PULIZIE	MANUTENZIONE
LIB. PROF.	6.793	18.829	-	796	-	-	-	-	-	-	-
<i>Associazione San Francesco</i>	-	-	-	-	-	3.700	-	-	-	-	-
Mondo Service scs		20.276	7.729	8.072	148.505	11.095	5.038	6.282	1.737	8.726	5.694
<i>San Francesco scs ETS</i>	-	-	-	-	-	3.848		9.518	3.412	24.010	-
SUB-TOTALE 1)	6.793	39.105	7.729	8.868	148.505	18.643	5.038	15.800	5.149	32.736	5.694
SUB-TOTALE 2)	211.000					18.643	64.417				
						83.060					
	ORE PER SERVIZI SOCIO SANITARI					ORE PER SERVIZI ALBERGHIERI E GENERALI					
TOTALE GEN. (1+2)	294.060										

Da una lettura dei dati riportati, la Mondo Service Soc. Coop. Soc. ETS è risultata la società appaltatrice che ha fornito più ore tra tutti i soggetti a cui questa Cooperativa si è rivolta per garantire agli ospiti l'assistenza, sia quella prettamente socio-sanitaria che quella di supporto alla gestione delle RSA. Più dettagliatamente, essa ha erogato:

- 1) il 100% delle prestazioni riabilitative;
- 2) il 91,02% delle ore relative all'area educativa;
- 3) il 100% delle ore relative all'area dell'assistenza tutelare (ASA, OSS) ;
- 4) il 59,51% delle ore relative ai servizi di staff (impiegati amministrativi e contabili, pari a 11.095 ore su 18.643 ore). La restante parte è stata assicurata dall'ente gestore (20,65% pari a 3.848 ore) e dall'Associazione San Francesco (19,85% pari a 3700 ore)
- 5) il 42,65% dei servizi di supporto, pari alla somma delle ore dei manutentori, degli addetti alla cucina (capo-cuoco, cuoco e aiuti), della lavanderia, delle pulizie e della reception (27.477 su 64.417). Il resto dei servizi è stato erogato dalla San Francesco società cooperativa sociale ETS (57,35%).

Per quanto concerne le prestazioni infermieristiche, invece, le ore sono state erogate dai diversi soggetti di seguito indicati secondo le sottoelencate percentuali:

- 1) il 51,85% dai lavoratori dipendenti della Mondo Service Soc. Coop. Soc. ETS
- 2) il 48,15% da collaboratori in regime di libera professione della Mondo Service soc. coop. Soc. ETS.

Come già detto in apertura di questo paragrafo, i liberi professionisti, con contratto di collaborazione autonoma con la San Francesco soc. coop. soc. ETS, hanno erogato la totalità delle prestazioni mediche come negli esercizi precedenti.

DOSSIER SANITARIO ELETTRONICO

Dal mese di settembre 2022, infine, è stato dato avvio al “*Progetto I.R.M.A.*” (acronimo che sta per “Informatizzazione della Residenza per il Miglioramento dell’Assistenza”), finalizzato alla digitalizzazione dell’assistenza clinico-sanitaria e tutelare mediante l’introduzione del “Dossier Sanitario Elettronico” (DSE).

Gli scopi perseguiti con l’introduzione del DSE sono molteplici:

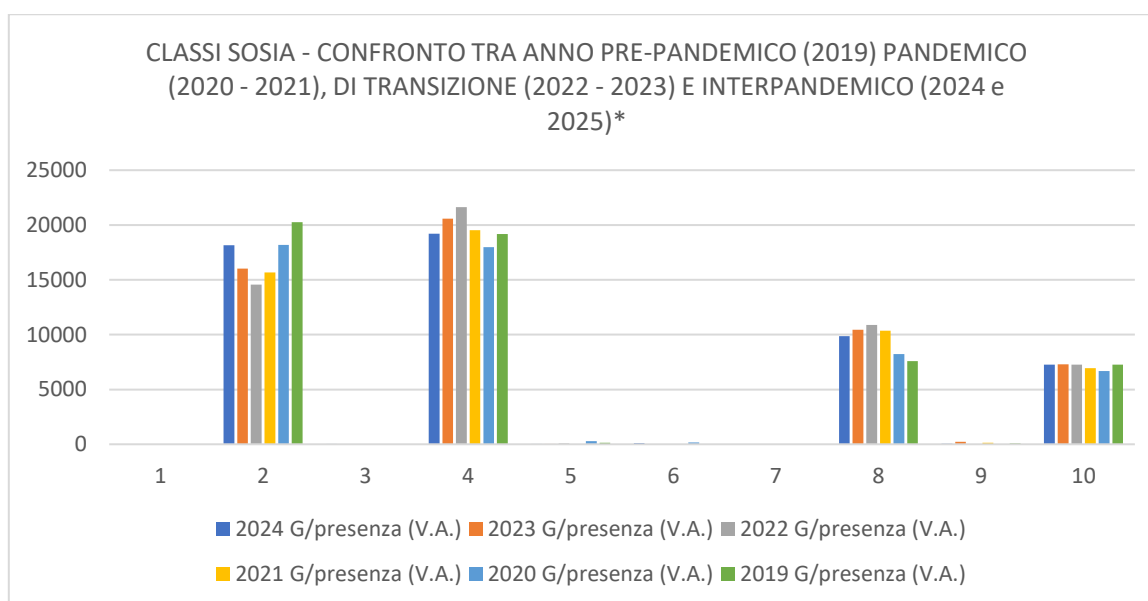
- ☞ migliorare le modalità gestionali della cura e dell’assistenza dei degenti della residenza mediante l’utilizzo di uno strumento che supporterà ciascun/a Operatore/Operatrice nell’espletamento delle attività e dei compiti quotidiani, dando la possibilità a voi professionisti di effettuare una presa in carico sempre più appropriata;
- ☞ ridurre il carico di lavoro dovuto ai numerosi adempimenti (redazione e aggiornamenti di PI, PAI, diari, ecc. ecc.) previsti dalle normative;
- ☞ soddisfare i requisiti in materia di “appropriatezza delle prestazioni” previste dalle disposizioni di settore (DGR 1765/2014);
- ☞ fornire ad ogni figura professionale competenze in più - rispetto a quelle già possedute - tanto in termini gestionali (comprendere meglio le fasi e la logica sottostante ai processi di assistenza che vengono attuati giornalmente dagli Operatori e dalle Operatrici) quanto in termini di sviluppo professionale poiché il progetto mira anche a sviluppare le competenze tecnologiche di coloro che useranno il software
- ☞ ridurre l’utilizzo di documenti cartacei, contribuendo al bisogno di utilizzo di risorse
- ☞ disporre di dati aggregati per la valutazione delle aree critiche sulle quali intervenire, ad esempio, mediante corsi di formazione ed aggiornamento professionali.

Al 31/12/2025, il percorso di digitalizzazione è definitivamente terminato ed è pienamente a regime. Il DSE sarà oggetto di successive integrazioni necessarie ad una migliore gestione delle attività sugli ospiti.

LA PRODUZIONE DEI SERVIZI
RSA "SAN FRANCESCO" - NOVA MILANESE

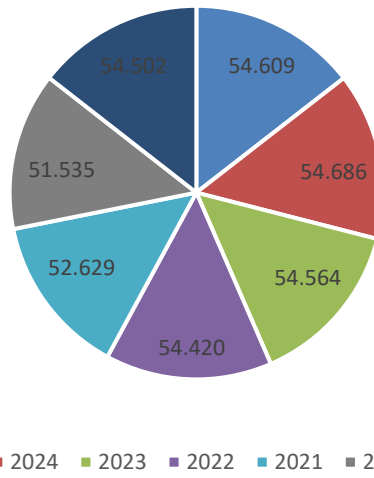
Nel corso del 2025, in ragione della DGR 4680/2025, è stato assegnato un budget superiore di euro, riconosciuto da Regione Lombardia per supportare gli enti gestori a seguito dei significativi incrementi contrattuali applicati a seguito dei rinnovi del CCNL (nel caso di specie, quello delle Cooperative Sociali). Nel corso dell'esercizio concluso, l'assistenza complessiva erogata agli ospiti della residenza (produzione) è rimasta pressoché invariata rispetto all'anno precedente. Si è passati dalle 54.686 del 2024 (+122 giornate, rispetto al 2023, pari a + 0,20% su base annua) alle 54.609 (-77 giornate, pari a - 0,14%). Il decremento è da imputare al fatto che il 2024 era bisestile e, quindi, poteva contare su una giornata di calendario in più. La performance produttiva caratterizzante la residenza è rimasta elevata e ha persino determinato un incremento del tasso di saturazione, superiore al 99%. Nello specifico, esso è stato pari al 99,74% (99,77% per il nucleo protetto Alzheimer e 99,74% per i nuclei aperti).

	2025	2024	2023	2022	2021	2020
TOTALE	54.609	54.686	54.564	54.420	52.629	51.535,00
differenza su base annua (V.A)	-77	122	144	1.791	1.094	-2.967
differenza su base annua (%)	-0,14%	0,22%	0,26%	3,40%	2,12%	-5,44%

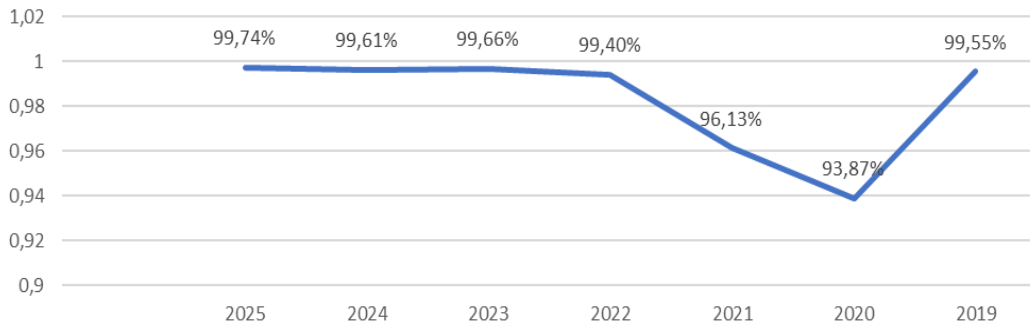


*le classi SOSIA ordinarie e le nuove classi SOSIA con ICA sono state sommate per consentire il confronto tra i diversi esercizi

GIORNATE TOTALI DI SATURAZIONE 2024 E 2025 (INTERPANDEMICO) VS 2023 2022 (ANNO DI TRANSIZIONE)
2021 E 2020 (EPOCA PANDEMICA) e 2019 (ANNO PRE-PANDEMICO)



TASSO DI SATURAZIONE 2019-2025



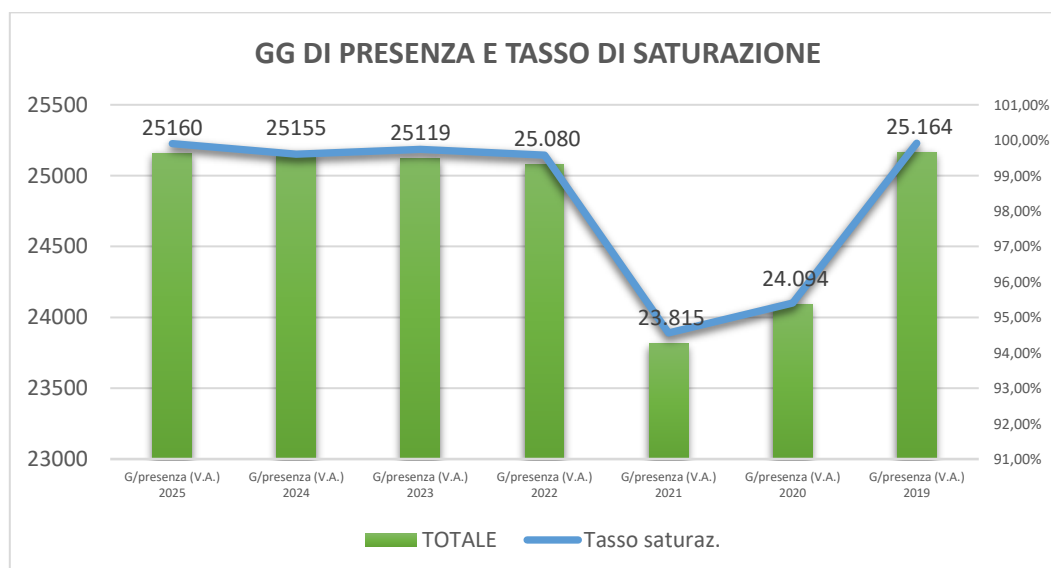
RSA "ANGELINA E ANGELO POZZOLI" - LEGNANO

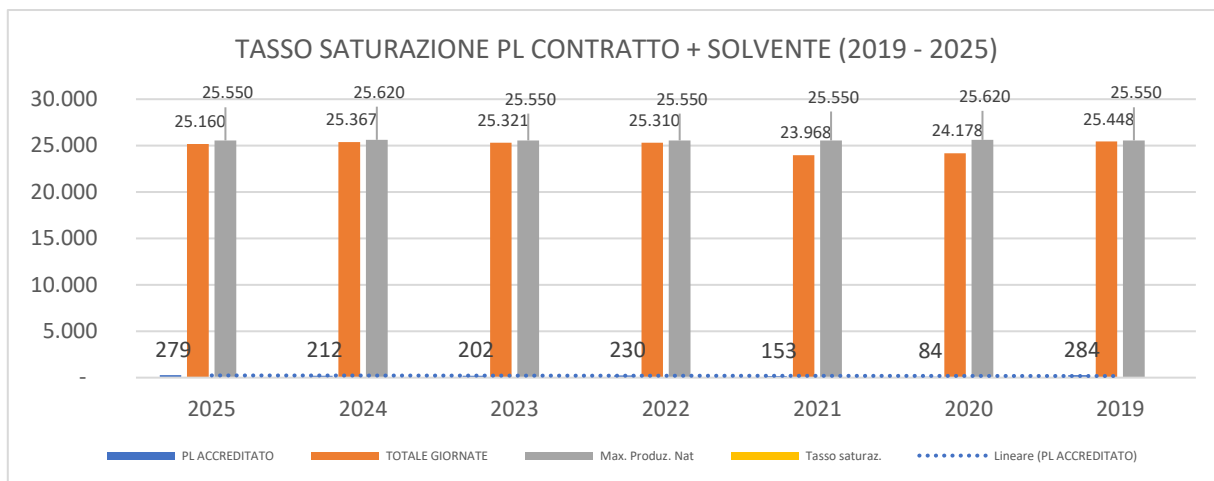
Nel corso del 2025, in ragione della DGR 4680/2025, è stato assegnato un budget superiore di 25.411 euro, riconosciuto da Regione Lombardia per supportare gli enti gestori a seguito dei significativi incrementi contrattuali applicati a seguito dei rinnovi del CCNL (nel caso di specie, quello delle Cooperative Sociali).

Nel corso dell'esercizio concluso, l'assistenza complessiva erogata agli ospiti della residenza (produzione) è rimasta pressoché invariata rispetto all'anno precedente. Si è passati dalle 25.367 giornate di assistenza del 2024 alle 25.439 (+72 giornate, pari a +0,28%). L'incremento è da imputare alle migliori performance ottenute sul posto letto accreditato non a contratto (+67 giornate rispetto al 2024, pari a +3,60%) ed all'aumento delle giornate su posti a contratto (+5 giornate). Questi dati sono ancor più significativi se si considera che il 2024 era un anno bisestile.

La performance produttiva caratterizzante la residenza è rimasta elevata e ha persino determinato un incremento del tasso di saturazione, superiore al 99%. Nello specifico, esso è stato pari al 99,57% (99,90% per i posti a contratto e 76,44% per il posto solvente). La produzione sul posto letto solvente, pur essendo migliorata di oltre 18 punti percentuali rispetto all'anno precedente, presenta ancora significativi margini di miglioramento.

	2025	2024	2023	2022	2021	2020
TOTALE	25.439	25.367	25.321	25.310	23.968	24.178
differenza su base annua (V.A)	72	46	11	1.342	-210	-1.270
differenza su base annua (%)	0,28%	0,18%	0,04%	+5,60%	-0,87%	-4,99%





PRODUZIONE (PL A CONTRATTO + SOLVENTE)							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PL SOLVENTE	284	84	153	230	202	212	279
PL CONTRATTO	25.164	24.094	23.815	25.080	25.119	25.155	25.160
TOTALE	25.448	24.178	23.968	25.310	25.321	25.367	25.439
SATURAZIONE MAX	25.550	25.620	25.550	25.550	25.550	25.620	25.550
TASSO SATURAZIONE	99,60%	94,37%	93,81%	99,06%	99,10%	99,01%	99,57%
VARIAZIONE (BASE ANNUA)		-1.270	-210	1.342	11	46	72
VARIAZIONE %		-5,05%	-0,87%	5,64%	0,04%	0,18%	0,28%

RISORSE UMANE E GESTIONE: LE RSA NEL DETTAGLIO

S'intende, ora, procedere con un'analisi più dettagliata delle ore di prestazioni erogate all'interno di ciascuna struttura.

- *RSA "SAN FRANCESCO" – NOVA MILANESE*

La residenza novese rappresenta la sede operativa più grande in termini di posti letto accreditati e, quindi, di operatori socio-sanitari, sanitari, di staff e di supporto impiegati.

Nella tabella sottostante, sono indicate le ore fornite dalle diverse categorie di operatori distinte per area funzionale: terapisti, educatori/animatori, ausiliari e operatori socio-sanitari, infermieri e medici rappresentano le figure più strettamente legate allo svolgimento dell'attività "core business" e, dunque, quelle che assicurano l'assistenza diretta agli ospiti della struttura residenziale.

Le ore fornite da costoro sono state, quindi, evidenziate poiché risultano determinanti per il mantenimento dei requisiti accreditamento stabiliti dalla normativa regionale.

RSA " SAN FRANCESCO" – NOVA MILANESE - totale ore suddivise per soggetto erogatore dei servizi - esercizio 2025											
CONTRATTI CON	M E D I C I	I N F E R M. I	F S I O P.	EDUCATRICI + ANIMATRICI + PSICOLOGA	ASA/OSS	I M P I E G.	R E C I P T.	C C I N A	L A V A D.	P U L I Z I E	O P E R A I
LIB. PROF.	4.400	13.764		504							
<i>Associazione San Francesco</i>						3.700					
Mondo Servoce scs		12.304	5.150	6.022	104.636	6.642	2.932				4.694
<i>San Francesco scs</i>						1.000		9.518	3.412	24.010	
SUB-TOTALE 1)	4.400	26.068	5.150	6.526	104.636	11.342	2.932	9.518	3.412	24.010	4.694
SUB-TOTALE2)	146.780					14.274		41.634			
	ORE PER SERVIZI SOCIO SANITARI					55.908					
TOTALE GEN. (1+2)	202.688										

Come si può notare, i liberi professionisti, medici e infermieri, globalmente hanno fornito alla RSA prestazioni sanitarie per 18.668 ore, pari al 61,27 % del totale complessivo di ore delle due categorie professionali (30.468 ore, 4.400 mediche e 26.068 infermieristiche).

In particolare:

- la totalità del servizio di assistenza medica è stata garantita dalla presenza dei “medici di nucleo” e da una fisiatra, tutti coordinati da un direttore sanitario;
- il 52,80% dell’assistenza infermieristica è stata fornita da liberi professionisti, di cui taluni hanno garantito la copertura dei turni notturni e festivi.

Tra i professionisti si registra anche la presenza di una neuropsicologa che ha erogato un servizio a favore dell’utenza per un totale di 504 ore. Questo servizio ha integrato quello di animazione ed educativo, essendo stato introdotto come supporto nella gestione degli aspetti di relazione tra la residenza e gli ospiti ed i loro parenti/familiari/legali rappresentanti. La professionista ha svolto altresì un servizio di supervisione del personale a beneficio dei lavoratori e delle operatrici.

Alle figure professionali presenti è necessario aggiungere anche quella di un infettivologo e di un neurologo. Il primo fornisce consulenza specialistica in ambito infettivologico ed epidemiologico per non meno di due ore alla settimana; il secondo, invece, opera prevalentemente all’interno del nucleo protetto per non meno di 3 ore/mese.

Per quanto concerne l’assistenza socio-sanitaria, essa è stata fornita per l’assoluta totalità dagli operatori ASA e OSS dell’appaltatrice Mondo Service s.c.s. ETS. La Mondo Service ha gestito autonomamente anche quella parte del servizio infermieristico che non poteva essere coperto attraverso il ricorso ai collaboratori in regime di libera professione (52,80% delle ore complessive). Nello specifico, la Mondo Service s.c.s. ETS ha fornito il 47,20% dell’assistenza infermieristica complessiva (12.304 ore su 26.068 totali). Permane, ormai da tempo, la difficoltà ad inserire professionisti sanitari nuovi a causa dell’ormai nota criticità in termini di un loro reperimento nel mercato del lavoro.

La già citata Cooperativa Sociale “Mondo Service” ha gestito, in via del tutto autonoma, anche la totalità del servizio di animazione sociale ed educativo (100%) e la totalità dei servizi di supporto (reception e manutenzione ordinaria). Ha gestito, altresì, una parte dei servizi di staff (impiegati amministrativi e contabili) mentre il rimanente è da imputare all’Associazione San Francesco ed alla San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS. Da imputare, invece, a quest’ultima la totalità dei servizi di supporto (lavanderia, cucina, pulizie).

- *RSA "ANGELINA e ANGELO POZZOLI"*

Delle due sedi operative gestite dalla Cooperativa, quella di Legnano rappresenta la più piccola in termini di numero di ospiti e, quindi, di personale impiegato.

La tabella sottostante rende chiara la situazione che si è registrata nel corso dell'anno 2025

RSA "ANGELINA E ANGELO POZZOLI" LEGNANO - totale ore suddivise per soggetto erogatore dei servizi - esercizio 2025											
CONTRATTI CON	MEDICI	INFERMIERI	RIABILITAZIONE FISICA	EDUCATRICI + MUSICOTERAPIA	ASA/OSS	IMPIEGATI	RECEPTION	CUCINA	LAVANDERIA	PULIZIE	OPERAI
LIB. PROF.	2.393	5.065	0	292	0	0	0	0	0	0	0
Mondo Service scs	0	7.972	2.579	2.050	43.869	4.453	2.106	6282	1737	8726	1.000
<i>San Francesco scs</i>						2.848					
SUB-TOTALE 1)	2.393	13.037	2.579	2.342	43.869	7.301	2.106	6.282	1.737	8.726	1.000
SUB-TOTALE 2)	64.220					7.301	19.851				
						27.152					
	ORE PER SERVIZI SOCIO SANITARI					ORE PER SERVIZI ALBERGHIERI E GENERALI					
TOTALE GEN. (1+2)	91.372										

Per quanto concerne le altre aree funzionali connesse all'attività *core business* (i.e., sanitaria e socio-sanitaria), la Mondo Service s.c.s ETS è stata incaricata di organizzare e gestire in maniera autonoma le prestazioni riabilitative (fisioterapisti), quelle relative all'animazione sociale e l'assistenza socio-sanitaria di base (ASA/OSS). Essa ha fornito l'87,53% del totale delle ore del servizio educativo (il restante 12,47% è stato da un'esperta professionista in musicoterapia); il 100% delle ore di fisioterapia e la totalità delle prestazioni sociosanitarie e socio-assistenziali.

Alle figure professionali presenti è necessario aggiungere anche quella di un infettivologo. Quest'ultimo fornisce consulenza specialistica in ambito infettivologico ed epidemiologico per non meno di due ore alla settimana.

I servizi amministrativi e di reception di Mondo Service hanno rappresentato il 60,99% delle ore complessive dei servizi amministrativi. La restante parte (39,01%) è stato erogato direttamente dal un dipendente dell'ente gestore. La stessa cooperativa Mondo Service scs ETS ha erogato il 100% dei servizi di supporto (pulizie, lavanderia, cucine e manutenzione ordinaria).

FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO DEL PERSONALE

Nel 2025 sono stati organizzati corsi di formazione e di aggiornamento su materie, rispetto alle quali era necessario intervenire per poter formare sia il nuovo personale assunto sia il personale che necessitava di eventuale formazione e/o aggiornamento.

Nel corso del 2025 la struttura ha realizzato un programma formativo articolato e continuativo rivolto a tutto il personale, con l'obiettivo di mantenere aggiornate le competenze tecniche, garantire la sicurezza sul lavoro, migliorare la qualità assistenziale e favorire l'umanizzazione delle cure. Le attività hanno previsto momenti in presenza e formazione a distanza (FAD), con moduli teorici, pratici e aggiornamenti periodici su tematiche cliniche e organizzative.

La formazione ha alternato lezioni frontali/pratiche, esercitazioni e sessioni FAD. I corsi pratici (movimentazione, BLS, antincendio) hanno previsto momenti dimostrativi e prove pratiche per consolidare abilità operative; i moduli FAD sono stati utilizzati per aggiornamenti rapidi, diffusione di protocolli e sensibilizzazione su temi specifici, consentendo flessibilità nella partecipazione.

Principali contenuti e apprendimenti

- Sicurezza e prevenzione: i moduli sulla sicurezza sul lavoro e antincendio hanno rafforzato la conoscenza delle procedure aziendali, l'uso corretto dei dispositivi e le pratiche di prevenzione dei rischi.
- Controllo delle infezioni: le lezioni su ICA, virus influenzali e infezioni da catetere hanno ribadito misure di sorveglianza, igiene delle mani, corretta gestione dei presidi e protocolli di isolamento e segnalazione.
- Cure al paziente fragili e cronici: i corsi su sarcopenia, malnutrizione, disfagia, gestione del dolore e dispnea hanno fornito strumenti per una valutazione più attenta dei bisogni nutrizionali e sintomatologici, favorendo interventi personalizzati.
- Movimentazione e prevenzione lesioni: i moduli pratici su corretta movimentazione e trattamento delle lesioni da decubito hanno consolidato tecniche che tutelano sia l'operatore sia l'ospite, riducendo rischi di infortuni e complicanze.
- Emergenze e assistenza critica: l'aggiornamento BLS ha assicurato la preparazione alle emergenze sanitarie

- Soft skills e comunicazione: brevi moduli su conflitti di gruppo e strumenti di comunicazione hanno sostenuto il miglioramento delle relazioni interne e la qualità dell'interazione con i pazienti.

Conclusione Il programma formativo 2025 ha rappresentato un intervento organico e multidisciplinare, utile a rafforzare competenze tecniche, aggiornare pratiche di sicurezza e promuovere l'umanizzazione delle cure. Implementando i suggerimenti di monitoraggio e ampliamento delle parti pratiche, la formazione potrà tradursi in miglioramenti misurabili nella qualità dell'assistenza e nella sicurezza di operatori e ospiti

TITOLO	MESE/DATA DI SVOLGIMENTO	DURATA
Sicurezza sul lavoro: formazione generale e specifica	9,16,21 gennaio 18,21 luglio	16 ore
Sicurezza sul lavoro: aggiornamento formazione specifica	4,12 dicembre	6 ore
Formazione antincendio	6 novembre	16 ore
Formazione preposti	22,29 maggio	4 ore
Infezioni correlate all'assistenza (ICA)	26 febbraio	1 ora
Corretta movimentazione, i gesti che curano	1° ottobre 20 agosto	2 ore
Break formativo "Piano di emergenza ed evacuazione"	Fad	1 ora
BLS (Basic Life Support and Defibrillation) aggiornamento	6,7,8,29,30 maggio	3 ore
HCCP Formazione e aggiornamento operatori	fad	4/2 ore
Conflitti in un gruppo di lavoro	fad	30 min
Gli strumenti di comunicazione nell'uomo	fad	30 min
Segnali di allarme delle principali problematiche cardio-rispiratorie nel paziente fragile	fad	1 ora
Dall'Igiene al trattamento delle lesioni da decubito nel paziente allettato	fad	2 ore
Assistenza quotidiana al paziente con demenza: sessione teorica	fad	1 ora
Dolore, dispnea e fatigue: ascoltare e osservare il paziente cronico per favorire l'umanizzazione delle cure	fad	1 ora
Dolore, dispnea e fatigue: ascoltare e osservare il paziente cronico per favorire l'umanizzazione delle cure	fad	1 ora

RIUNIONI PERIODICHE CON IL PERSONALE

Con il personale operante nelle RSA di regola si organizzano incontri periodici sia di formazione tecnica specifica per le diverse aree operative che riunioni di équipe al fine consentire agli operatori, senza eccezione alcuna, di valutare l'eventuale sussistenza di criticità di carattere organizzativo o sociosanitario che possono incidere sull'assistenza ai pazienti o sul rapporto tra gli stessi operatori.

All'inizio dell'anno 2025, si è svolta anche la riunione di fine anno 2024 e di programmazione delle attività da svolgersi nel successivo.

Gli atti relativi alle varie riunioni saranno messi a disposizione di ATS nel corso dei sopralluoghi di verifica.

GESTIONE DEGLI OSPITI: IL QUADRO GENERALE

L'attività principale della San Francesco è rappresentata dalla fornitura di servizi di carattere assistenziale (sanitari ad integrazione sociale) in favore di persone anziani di età superiore ai 65 anni.

Dall'inizio degli anni Novanta del secolo scorso, nell'ottica di una maggiore razionalizzazione della spesa sanitaria pubblica, il legislatore italiano ha posto in essere tutta una serie di atti normativi necessari alla creazione di un sistema attraverso il quale consentire a soggetti interessati di erogare prestazioni e servizi di carattere sanitario e socio-sanitario per conto (e, in parte, a carico) del Servizio Sanitario Nazionale (SSN). Si tratta del cosiddetto sistema, ai più noto, come "accreditamento".

Alle riforme legislative di carattere ordinario ha fatto seguito, nel 2001, l'importante riforma costituzionale (L. 3/2001) in forza della quale le singole regioni italiane hanno potuto porre in essere un insieme di atti normativi necessari a consolidare il sistema dell'accreditamento.

In particolare, le disposizioni di legge e le delibere elaborate ed implementate dalla Regione Lombardia, nel corso degli anni, hanno delineato principi e finalità sempre più dettagliati in materia.

La San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS, essendo in possesso di tutti i requisiti strutturali, organizzativi e tecnologici minimi sanciti dalla normativa, è un soggetto accreditato presso la Regione Lombardia e, in forza di ciò, ha potuto stipulare con le agenzie di tutela della salute competenti per territorio il contratto con cui si instaurano i rapporti giuridico-economici per l'erogazione delle prestazioni socio-sanitarie.

Si è fatto riferimento, poc'anzi, ai requisiti. E' quasi superfluo sottolineare come quelli relativi all'assistenza agli ospiti delle RSA siano essenziali per continuare a mantenere l'accreditamento. A tal proposito, si sono già visti, nel paragrafo relativo alle risorse umane ed all'organizzazione, tutti i dati concernenti il personale a cui la "San Francesco" ha fatto ricorso per rispettare i parametri regionali. Le ore di assistenza diretta sono risultate ampiamente sufficienti per centrare l'obiettivo stabilito dalla legge. Esse hanno superato di gran lunga il minutaggio minimo previsto dalle delibere regionali.

L'analisi del processo aziendale, sia a livello aggregato sia con riferimento alle singole unità di offerta, risulterà esaustiva solo a seguito dell'indicazione di ulteriori dati strettamente legati alla gestione degli utenti. Anche in questo caso, è apparso utile procedere da un'analisi aggregata a quella connessa alle singole residenze. L'obiettivo è quello di dare al lettore un'idea del volume complessivo del servizio assistenziale fornito dalla "San Francesco" nonché quello di far comprendere quali siano i territori con i quali si realizzano le maggiori interazioni.

LA GESTIONE DEGLI OSPITI: LE RSA NEL DETTAGLIO

1. RSA "SAN FRANCESCO" – NOVA MILANESE

La struttura ubicata nel territorio del comune novese è la più grande, in termine di posti letto, tra le due gestite dalla Cooperativa. Essa è stata progettata e realizzata per accogliere un numero particolarmente elevato di persone: 150. Si tratta dell'unica, tra le due strutture gestite, ad essere stata concepita per dare sollievo alle famiglie afflitte dalla presenza di congiunti affetti dal morbo di Alzheimer. Dei posti letto accreditati, 20 sono messi a loro disposizione.

Nella sottostante tabella si rinvengono i dati sulla gestione degli ospiti nella RSA:

TOTALE POSTI LETTO	ANNO 2024	ANNO 2025
	150 di cui 130 NAT 20 Alzheimer	150 di cui 130 NAT 20 Alzheimer
INGRESSI	44	29
ETA' MEDIA	87,59	87,35
OSPITI NAT	159	150
OSPITI ALZHEIMER	34	29
OSPITI ricoverati a titolo gratuito: convenzione col Comune di Nova Milanese	12	12
OSPITI con retta totale o parziale a carico dei Comuni:	5	3
GIORNATE di presenza	54.686	54.609
SERVIZIO lavanderia: ospiti che ne hanno usufruito	151	149
DIMESSI	43	30
1 - per decesso	34	27
a) in ospedale	3	3
b) in RSA	31	24
2 - Su base volontaria	9	3
a) rientrati a casa	4	1
b) trasferiti in altre RSA	5	2

Relativamente alle giornate di presenza, deve essere precisato che, a fronte di 54.609 giorni di occupazione dei posti letto, la saturazione finale pari al 99,74%.

Il legame tra la RSA e l'ente cooperativo risulta evidente da questo dato: il 66% degli utenti, che hanno fruito dei servizi offerti dall'unità di Nova Milanese, è risultato provenire dalla provincia monzese, il 31% da quella di Milano e solo lo 3% da altre province.

Di seguito si riporta la tabella dei dati aggregati.

PROVINCE DI PROVENIENZA	nr ospiti	% sul totale
MONZA E BRIANZA	118	66%
MILANO	56	31%
ALTRO	5	3%
TOTALE	179	100%

Il nesso tra la comunità novese e la RSA “San Francesco”, nell’anno in esame, è rimasto pressoché stabile in termini di presenze. Difatti l’ente gestore dell’unità di offerta ha erogato i propri servizi a 48 cittadini del comune di ubicazione della struttura, pari a 41% degli utenti serviti nella provincia. E’ risultato di rilievo il dato dei residenti dei comuni geograficamente limitrofi: in termini assoluti, Desio (14%) e Monza (8%) Muggiò (7%).

COMUNI PROVINCIA MONZA E BRIANZA		
città	nr ospiti	% sul totale
AGRATE	1	1%
BARLASSINA	1	1%
BESANA BRIANZA	1	1%
BIASSONO	2	2%
BOVISIO MASCIAGO	1	1%
BRUGHERIO	1	1%
CARATE B.ZA	4	3%
CESANO MAD.	2	2%
DESIO	16	14%
GIUSSANO	1	1%
LENTATE s/S	1	1%
LESMO	1	1%
LIMBIATE	3	3%
LISSONE	4	3%
MEDA	1	1%
MISINTO	1	1%
MONZA	10	8%
MUGGIO	8	7%
NOVA	48	41%
SEREGNO	4	3%
SEVESO	3	3%
VAREDO	3	3%
VERANO B.ZA	1	1%
TOTALE	118	100%

Limitatamente agli ospiti provenienti dalla provincia di Milano, si riporta la tabella riassuntiva degli ospiti afferenti all’ATS di Milano città:

COMUNI PROVINCIA MILANO		
città	nr ospiti	% sul totale
ARESE	1	2%
BOLLATE	3	5%
BRESSO	2	4%
CAMBIAGO	1	2%
CINISELLO B.	13	23%
CUSANO M.	6	11%
MILANO	12	21%
PADERNO	11	20%
POZZUOLO MARTESANA	1	2%
SENAGO	1	2%
SESTO S.G.	5	9%
TOTALE	56	100%

Una restante parte di ospiti, infine, risiedeva in altre province:

COMUNI ALTRE PROVINCE		
città	nr ospiti	% sul totale
CREMELLA (LC)	1	20%
MAPELLO (BG)	1	20%
MARIANO COMENSE (CO)	1	20%
MOLTENO (LC)	1	20%
TORNO (CO)	1	20%
TOTALE	5	100%

2. RSA "ANGELINA e ANGELO POZZOLI"

Nella sottostante tabella vengono forniti dati più dettagliati relativi alla residenza legnanese.

Relativamente alle giornate di presenza, deve essere precisato che i 25.439 giorni di occupazione dei posti letto, dato che determina una saturazione finale pari al 99,54% relativo a tutti i posti a contratto e solventi (accreditati). Solo i primi (25.160) sono stati a carico del SSR (saturazione: 99,9%).

TOTALE POSTI LETTO	ANNO 2024 ANNO 2025	
	70	70
INGRESSI	36	22
ETA' MEDIA	89,28	91,34
OSPITI NAT	106	92
GIORNATE di presenza	25.347	25.439
SERVIZIO lavanderia: ospiti che ne hanno usufruito	67	56
DIMESSI	36	23
1 - per decesso	32	20
a) in ospedale	8	2
b) in RSA	24	18
2 - Su base volontaria	4	3
a) rientrati a casa	3	3
b) trasferiti in altre RSA	1	0

Anche nel caso di questa unità d'offerta, il legame con il territorio è risultato particolarmente forte. La tabella seguente lo dimostra in modo chiaro:

La provincia più rappresentata è stata quella di Milano, come si può notare dalla sottostante tabella:

PROVINCE DI PROVENIENZA	nr ospiti	% sul totale
MILANO	82	89,13%
VARESE	7	7,61%
ALTRO	3	3,26%
TOTALE	92	100%

La RSA ha offerto i propri servizi a ben 55 cittadini residenti nel territorio di Legnano su un totale di 82 accessi, pari al 67% degli utenti della provincia di Milano. Assai meno rappresentati sono stati gli altri comuni afferenti alla ATS- Milano. Di seguito si riportano i dati aggregati:

COMUNI PROVINCIA MILANO		
città	nr ospiti	% sul totale
ABBIATE GRASSO	1	1%
ARESE	1	1%
ARLUNO	1	1%
BUSTO GAROLFO	4	5%
CANEGRATE	1	1%
CERRO MAGGIORE	2	2%
CINISELLO BALSAMO	1	1%
LEGNANO	55	67%
MILANO	2	2%
NERVIANO	1	1%
OSSONA	1	1%
PADERNO DUGNANO	1	1%
PARABIAGO	4	5%
RESCALDINA	4	5%
SAN VITTORE OLONA	1	1%
VILLA CORTESE	1	1%
VITTUONE	1	1%
TOTALE	82	100%

La seconda provincia più servita è risultata essere quella di Varese

COMUNI PROVINCIA VARESE		
città	nr ospiti	% sul totale
BUSTO ARSIZIO	1	14,29%
CARDANO AL CAMPO	1	14,29%
CASSANO MAGNAGO	1	14,29%
CASTELLANZA	1	14,29%
GALLARATE	1	14,29%
GORLA MAGGIORE	1	14,29%
MARNATE	1	14,29%
TOTALE	7	100%

Infine, altri enti locali, in misura decisamente minore, hanno beneficiato dell'assistenza erogata nella struttura residenziale. Di seguito sono riportati i relativi numeri.

COMUNI ALTRE PROVINCE		
città	nr ospiti	% sul totale
LIVRAGA (CO)	1	33,33%
MANTOVA (MN)	1	33,33%
TALAMONA (SO)	1	33,33%
TOTALE	3	100%

LA SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Provenienza delle risorse economiche.

Tutti i proventi della cooperativa derivano da attività di servizi rese a favore di soggetti svantaggiati.

Parte dei ricavi provengono direttamente dai pazienti e parte dalle ATS in regime di convenzione.

Tali somme costituiscono corrispettivo di prestazioni sinallagmatiche e non sono riconducibili a contributi pubblici di cui all'art. 1, comma 125, della legge 124/2017.

La composizione dei proventi è la seguente:

Stato patrimoniale	31-12-2025	31-12-2024
Stato patrimoniale		
Attivo		
B) Immobilizzazioni		
II - Immobilizzazioni materiali	346.737	378.823
III - Immobilizzazioni finanziarie	26	26
Totale immobilizzazioni (B)	346.763	378.849
C) Attivo circolante		
I - Rimanenze	62.414	64.249
II - Crediti		
esigibili entro l'esercizio successivo	1.260.893	1.124.021
esigibili oltre l'esercizio successivo	460.000	460.000
Totale crediti	1.720.893	1.584.021
IV - Disponibilità liquide	872.929	1.011.384
Totale attivo circolante (C)	2.656.236	2.659.654
D) Ratei e risconti	24.587	13.373
Totale attivo	3.027.586	3.051.876
Passivo		
A) Patrimonio netto		
I - Capitale	725	675
IV - Riserva legale	726.570	-
VI - Altre riserve	-	339.910
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	12.307	398.620
Totale patrimonio netto	739.602	739.205
B) Fondi per rischi e oneri	116.970	60.000
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	157.517	153.210
D) Debiti		
esigibili entro l'esercizio successivo	2.013.471	2.099.414
Totale debiti	2.013.471	2.099.414
E) Ratei e risconti	26	47
Totale passivo	3.027.586	3.051.876

Conto economico

	31-12-2025	31-12-2024
Conto economico		
A) Valore della produzione		
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	10.455.261	10.318.241
5) altri ricavi e proventi		
contributi in conto esercizio	-	6.264
altri	378.392	363.211
Totale altri ricavi e proventi	378.392	369.475
Totale valore della produzione	10.833.653	10.687.716
B) Costi della produzione		
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	1.004.396	971.412
7) per servizi	6.943.628	6.622.505
8) per godimento di beni di terzi	1.821.113	1.816.875
9) per il personale		
a) salari e stipendi	596.589	508.351
b) oneri sociali	168.170	142.913
c), d), e) trattamento di fine rapporto, trattamento di quiescenza, altri costi del personale	62.068	56.143
c) trattamento di fine rapporto	42.293	36.906
e) altri costi	19.775	19.237
Totale costi per il personale	826.827	705.407
10) ammortamenti e svalutazioni		
a), b), c) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali e materiali, altre svalutazioni delle immobilizzazioni	69.278	54.215
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	69.278	54.215
d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	26.539	65.448
Totale ammortamenti e svalutazioni	95.817	119.663
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	1.835	(251)
12) accantonamenti per rischi	66.970	-
14) oneri diversi di gestione	39.868	36.383
Totale costi della produzione	10.800.454	10.271.994
Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	33.199	415.722
C) Proventi e oneri finanziari		
16) altri proventi finanziari		
d) proventi diversi dai precedenti		
altri	479	5
Totale proventi diversi dai precedenti	479	5
Totale altri proventi finanziari	479	5
17) interessi e altri oneri finanziari		
altri	7.126	8.250
Totale interessi e altri oneri finanziari	7.126	8.250
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	(6.647)	(8.245)
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)	26.552	407.477
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate		
imposte correnti	14.245	8.857
Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate	14.245	8.857
21) Utile (perdita) dell'esercizio	12.307	398.620

RELAZIONE CON GLI STAKEHOLEDER

Di seguito si riporta la tabella che individua i principali portatori di interesse, interni ed esterni, della Cooperativa. Successivamente si approfondiranno talune delle relazioni elencate

PORTATORI DI INTERESSE INTERNI	TIPOLOGIA DI RELAZIONE
<i>Assemblea dei soci</i>	È l'organo sovrano che adotta le delibere con cui vengono determinate le scelte della cooperativa
<i>Soci lavoratori</i>	I soci lavoratori ricevono dalla cooperativa opportunità di lavoro e prestano la loro opera in suo favore, consentendole di realizzare lo scopo mutualistico
<i>Fruitori dei servizi (parenti, ospiti)</i>	Sono i soggetti a cui la cooperativa eroga i servizi core
<i>Amministratori</i>	Gli amministratori stabiliscono gli indirizzi gestionali della cooperativa, sottoponendoli alle decisioni dell'Assemblea
<i>Sindaci</i>	Svolgono attività di controllo legale e contabile della cooperativa
<i>Organismo di Vigilanza (MOGC)</i>	Svolge attività di verifica sull'applicazione del modello organizzativo di gestione e di controllo di cui al D. Lgs 231/01
PORTATORI DI INTERESSE ESTERNI	
Banche e istituti credito	Relazione economico-finanziaria per lo svolgimento delle attività istituzionali della cooperativa
Confcooperative Milano-Lodi-Monza e Brianza, UNEBA, ARSA/ARLEA	La cooperativa ha aderito alle associazioni di categoria provinciale, da cui riceve servizi ed informazioni sulle novità normative nelle diverse materie gestionali, ed a cui ha delegato la rappresentanza nelle sedi istituzionali, sia a livello locale che regionale
Associazione San Francesco	Cliente, ente gestore della CPM San Francesco
Fornitori di servizi (sicurezza sul lavoro, paghe e contributi, consulente del lavoro)	Relazioni commerciale per l'erogazione di servizi obbligatori ope legis e in favore dei soci lavoratori della cooperativa
Centri per l'Impiego e AFOL	Ricerca di personale qualificato

Fondo di previdenza complementare	Trasferimento periodico del TFR e di quote di retribuzione dei soci lavoratori
Comuni degli ambiti territoriali di riferimento e, in particolare, quello di Nova Milanese e di Legnano	I servizi svolti dalla cooperativa impattano in modo positivo sulla presa in carico dei soggetti che provengono dal proprio domicilio. La cooperativa versa inoltre le addizionali comunali per i rapporti di lavoro subordinato.

1. Gli ospiti e loro parenti

I principali portatori di interesse delle Cooperativa sono, senza dubbio, gli ospiti delle RSA.

La fragilità dell’utenza, che fruisce dei servizi assistenziali, pone una duplice necessità: garantire prestazioni socio-sanitarie di livello adeguato alle esigenze espresse alla committente dagli ospiti e dai loro parenti; monitorare e controllare i processi assistenziali partendo da dati certi e misurabili. Nelle organizzazioni più evolute, la misurabilità è resa possibile dall’impiego di indicatori di performance (c.d. “*Key Performance Indicators*” - *KPI*), che consentono di attuare un controllo effettivo sul sistema organizzativo nel suo complesso e di agire su di esso per apportarne gli opportuni miglioramenti. L’obiettivo, che si intende perseguire attraverso questo specifico *modus operandi*, è quello di assicurare piena soddisfazione agli ospiti e ai loro parenti.

A tal proposito, questa Cooperativa, avvalendosi dei dati forniti annualmente attraverso la somministrazione di questionari di “*customer satisfaction*”, è in grado di verificare il grado di soddisfazione dei principali *stakeholders* circa i servizi offerti.

Le risposte alle domande sono state rielaborate in formato grafico e raccolte in un report di sintesi che è stato consegnato e distribuito ai familiari/parenti e trasmesso via e-mail. Di seguito si riporta un estratto dei risultati concernenti il livello di gradimento dei diversi servizi in cui si articolano le residenze.

Al termine dell’indagine è stato anche chiesto di esprimere un giudizio sulla reputazione assegnata alle strutture. I risultati sono stati positivi in entrambe le RSA.

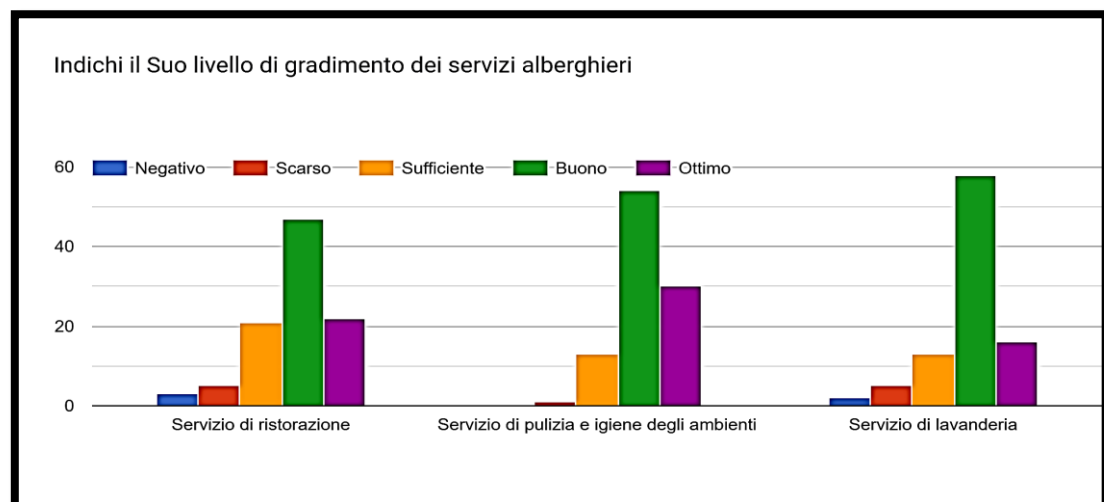
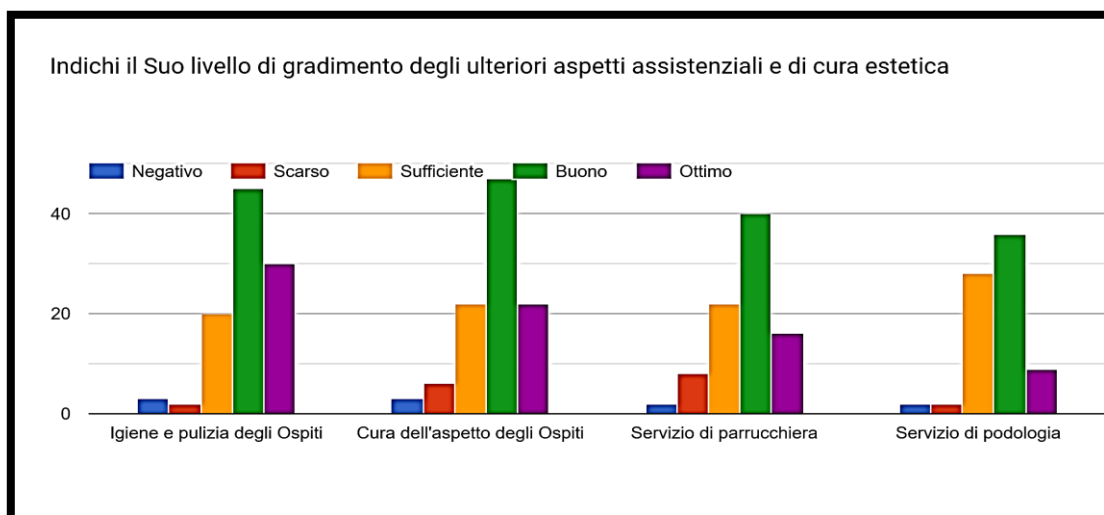
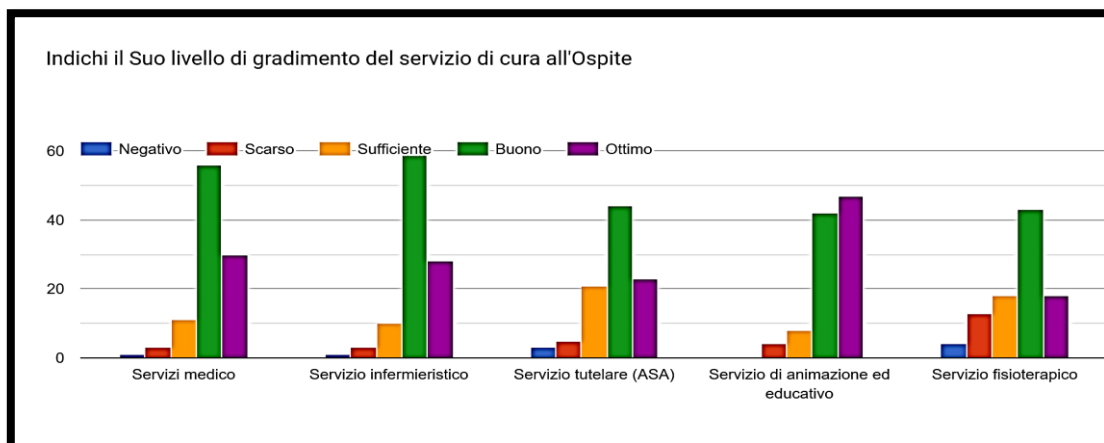
La sintesi dei dati è pubblicata nella sezione “Trasparenza” dei siti

☞ www.rsasanfrancesconova.it

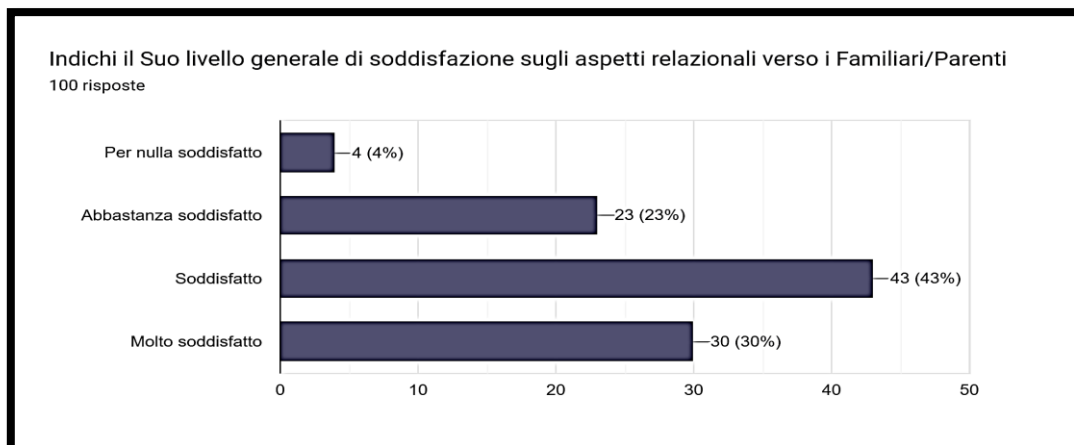
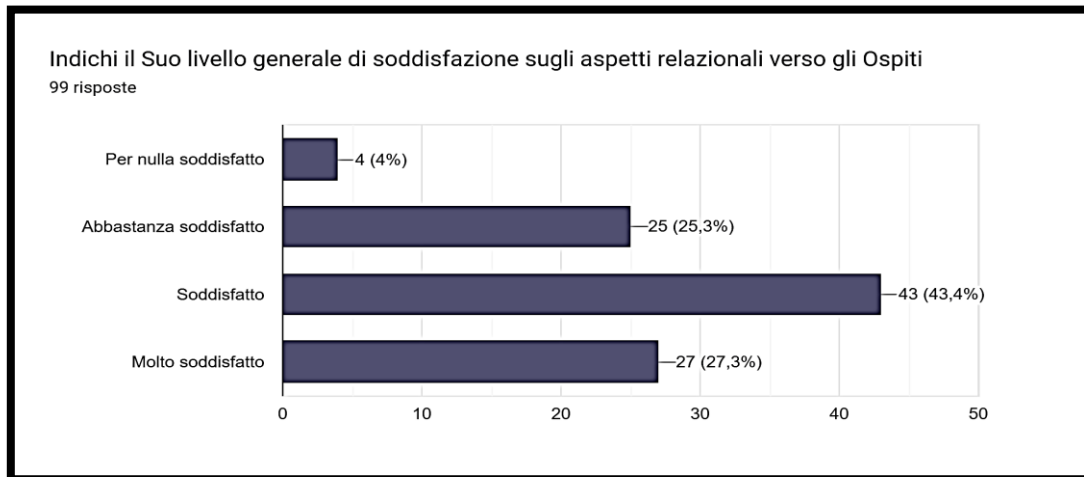
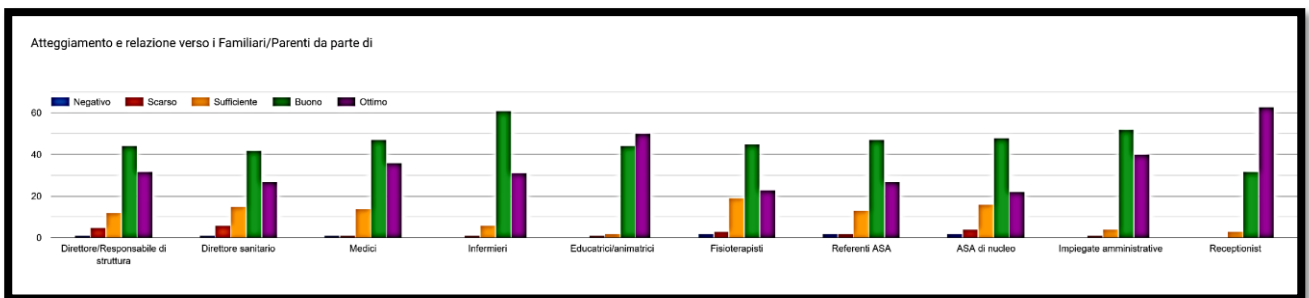
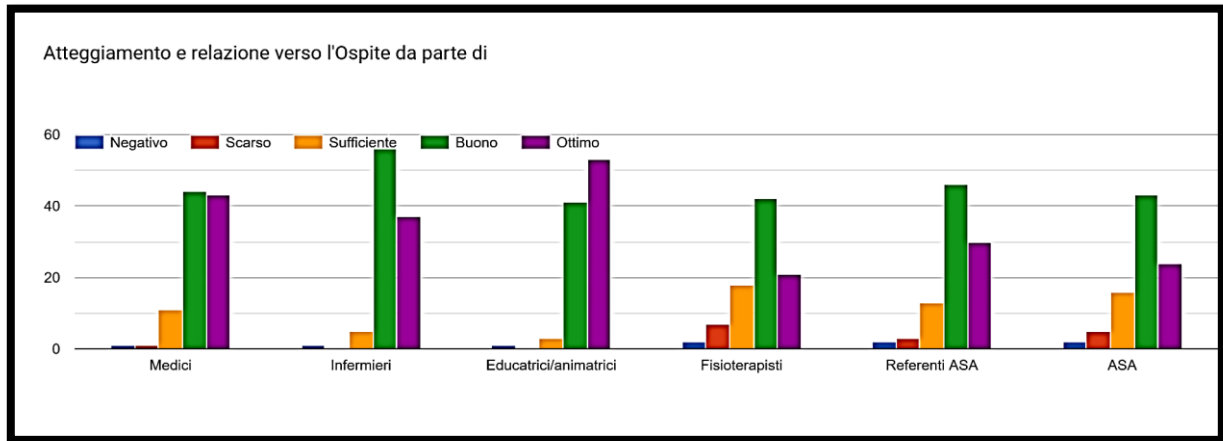
☞ www.rsasanfrancescolegnano.it

CUSTOMER – RSA “SAN FRANCESCO”

I – Erogazione dei servizi sanitari e non

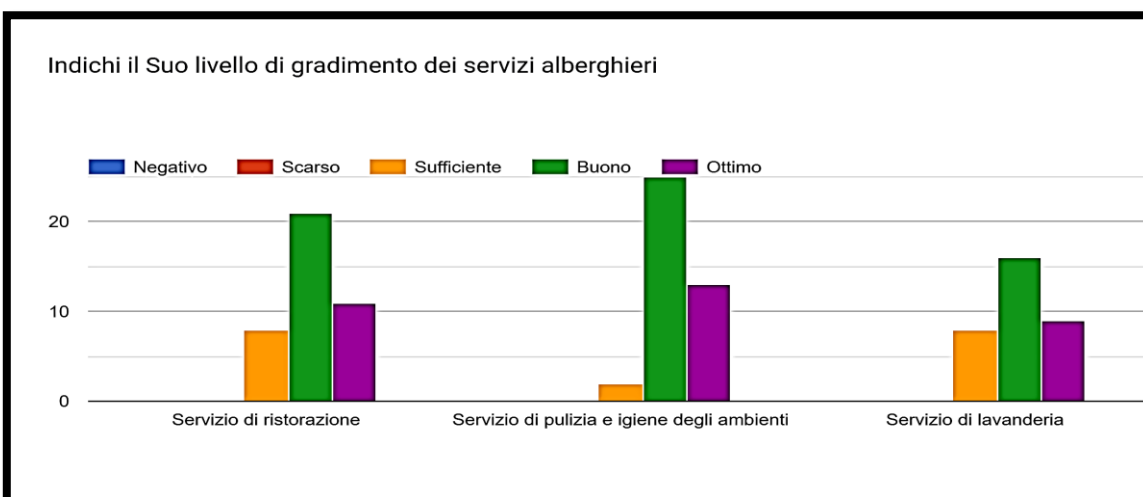
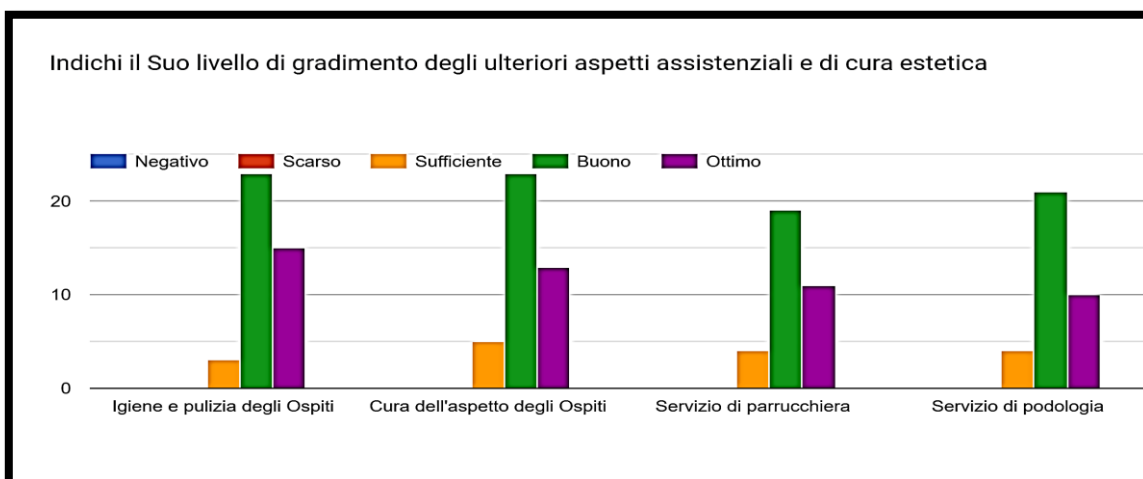
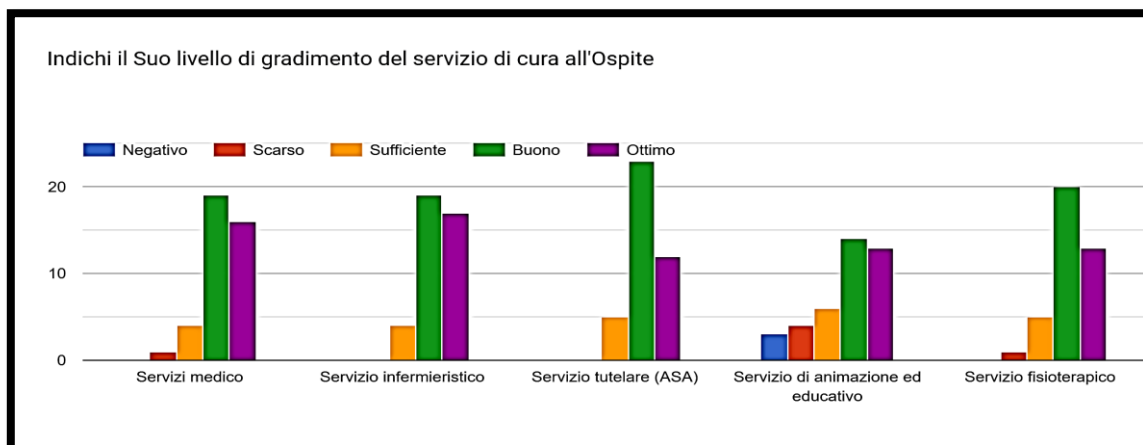


II - Aspetti relazionali

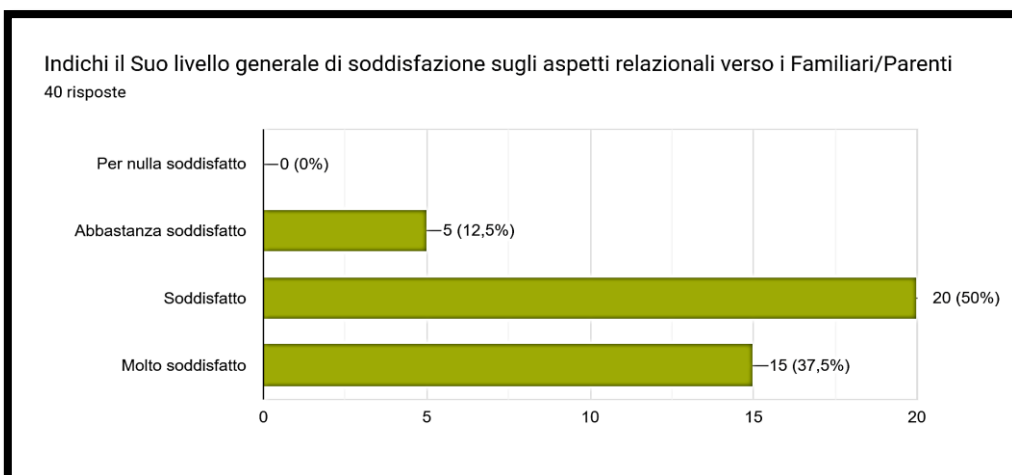
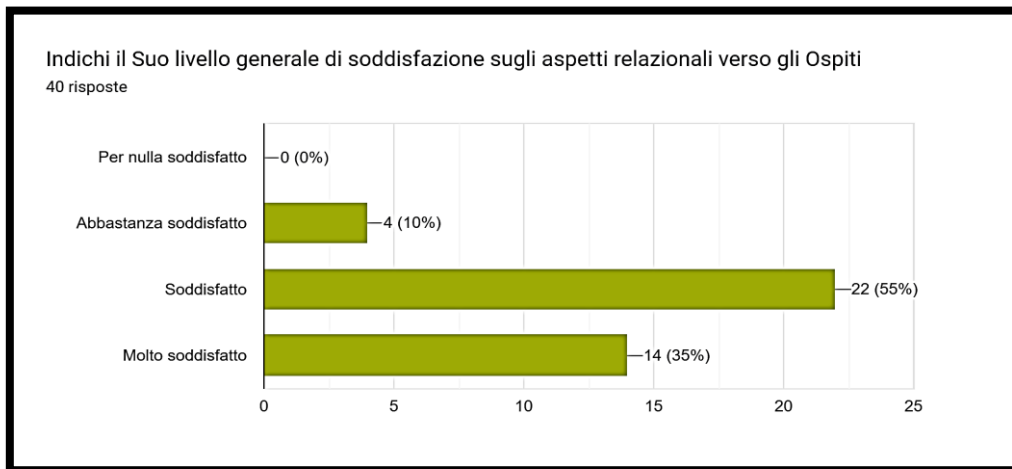
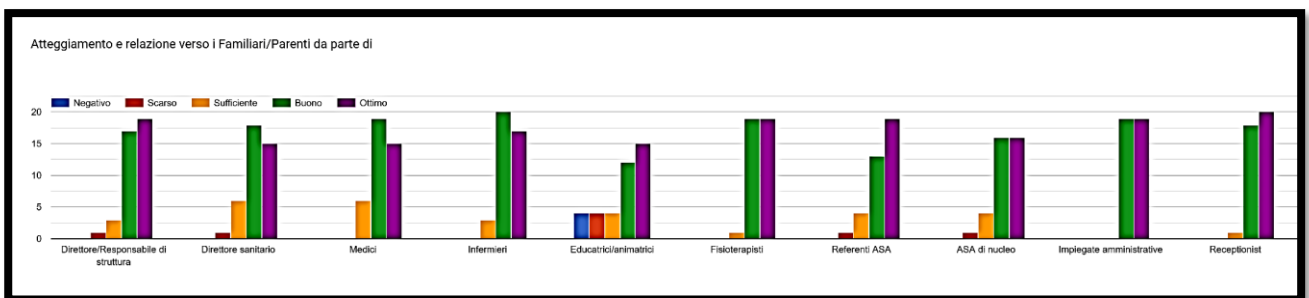
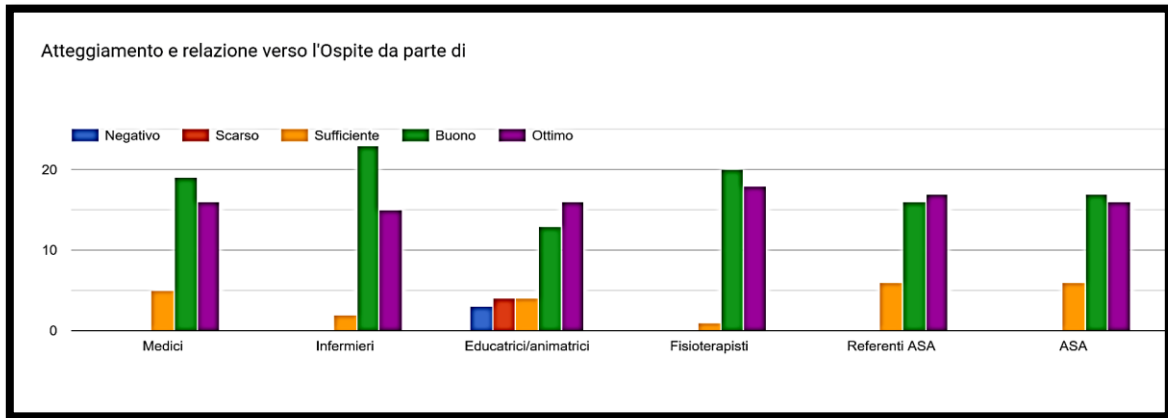


CUSTOMER – RSA “ANGELINA E ANGELO POZZOLI”

I – Erogazione dei servizi sanitari e non



II - Aspetti relazionali



2. Il personale

La San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS è in grado di assicurare l'erogazione di servizi assistenziali di carattere sanitario, para-sanitario e di supporto operativo (amministrazione, pulizie, cucina, lavanderia) grazie all'operato svolto dal personale delle Cooperative con le quali ha in essere contratti di appalto di servizi e da professionisti in regime di libera professione. In loro assenza, la Cooperativa non si potrebbe proporre sul mercato come ente erogatore di servizi alla persona e, quindi, risulterebbe compromesso il perseguimento dello scopo sociale per cui essa è stata costituita.

La premessa è doverosa per far comprendere al lettore che tutti i soggetti, che operano presso le RSA gestite dalla San Francesco, vanno considerati, al pari di ospiti e parenti, i principali portatori di interesse della bontà dei servizi erogati dall'azienda. Ad essi deve essere garantito di vivere in un ambiente stimolante sotto il profilo professionale e umano, votato al raggiungimento di obiettivi nuovi ed incentivanti.

Nel sistema organizzativo della Cooperativa, rappresentato dai grafici riportati nelle pagine precedenti, il buon funzionamento dei processi aziendali è reso possibile solo grazie all'esistenza di figure di coordinamento del personale che, nel completo rispetto dell'autonomia decisionale delle società appaltatrici da cui i lavoratori e le lavoratrici dipendono, riescono a creare le sinergie necessarie al raggiungimento degli obiettivi assistenziali. In tal modo, e in via indiretta, ogni operatore riesce a contribuire al miglioramento dei processi aziendali.

I servizi che sono erogati dalla San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS sono acquistati da un cooperativa appaltatrice (Mondo Service Società Cooperativa Sociale ETS), con la quale sussiste un contratto di appalto di servizi che consente il funzionamento del ciclo aziendale. In particolare, in forza del negozio in questione, l'appaltatrice fornisce buona parte delle seguenti prestazioni assistenziali o sanitarie:

- 1) infermieristiche;
- 2) riabilitative;
- 3) socio-educative (animazione);
- 4) socio-assistenziali
- 5) mediche

Più precisamente, nella tabella sottostante sono indicate le ore effettivamente fornite dai soci lavoratori delle due Cooperative (quella che gestisce le strutture e che è committente degli appalti, la San Francesco società cooperativa sociale ETS; quella che eroga i servizi in virtù di specifici contratti di appalto, la Mondo Service società cooperativa sociale ETS) nel corso dell'anno 2025. I dati sono riportati sia in forma aggregata sia con riferimento alle singole sedi:

RSA NOVA MILANESE

RSA LEGNANO

FAMIGLIA PROFESSIONALE	TOT.ORE 2025	FAMIGLIA PROFESSIONALE	2025
MEDICI	4.400	MEDICI	2.393
INFERMIERI	26.068	INFERMIERI	13.037
FISIOTERAPISTI/MASSOTERAPISTI	5.150	FISIOTERAPISTI	2.579
ANIMATRICI/EDUCATRICI + PSICOLOGA	6.525	EDUCATRICI + MUSICOTERAPEUTA	2.342
ASA/OSS	104.636	ASA/OSS	43.869
TOTALE	146.780	TOTALE	64.220

Le ore fornite da questa Cooperativa hanno contribuito a che la San Francesco scs ETS, ente gestore delle RSA e soggetto accreditato presso la Regione Lombardia, potesse adempiere appieno agli standard gestionali previsti dalla normativa regionale e, più genericamente, da quella nazionale in materia di livelli essenziali di assistenza (LEA).

I lavoratori e le lavoratrici che svolgono mansioni prettamente para-sanitarie sono dotati di titoli specifici abilitanti all'esercizio delle professioni: sia gli infermieri che i terapisti della riabilitazione posseggono i titoli di studio necessari all'esercizio dell'attività lavorativa e, nel caso degli infermieri professionali, gli stessi risultano debitamente iscritti presso l'apposito ordine (FNOPI). Lo stesso vale per il personale assistenziale che rappresenta la mansione più diffusa: tutti gli operatori sono dotati dell'attestato di ausiliario socio-assistenziale (ASA), di operatore tecnico dell'assistenza (OTA) o di operatore socio sanitario (OSS).

In caso di operatori provenienti da regioni italiane che rilasciano attestati per operatori socio-sanitari non riconosciuti dalla normativa lombarda, la Cooperativa ha accolto la richiesta di assunzione previa frequenza di specifici corsi integrativi come da delibera regionale del 2007.

E' pacifico che, in caso contrario, non è possibile accogliere la richiesta della domanda di assunzione avanzata dal candidato. Anche le operatrici che prestano la propria attività in qualità di animatrici/educatrici, stante la normativa in vigore, sono dotate di attestati professionali o di diplomi di laurea abilitanti. Oltre alle prestazioni, di cui alla precedente tabella, la Cooperativa ha fornito personale dedito allo svolgimento di "servizi generali" come da prospetto sotto-indicato:

FAMIGLIA PROFESSIONALE	RSA NOVA MILANESE	RSA LEGNANO
CUOCHI	9.518	6.282
ADD. LAVANDERIA	3.412	1.737
ADD. PULIZIE	24.010	8.726
RECEPTIONIST	2.932	2.106
ADD. MANUTENZIONE	4.694	1.000
AMMINISTRATIVI	11.342	7.301
TOTALE	55.908	27.152

Il numero delle ore dedicato al servizio di pulizia e di sanificazione degli ambienti è aumentato nel corso del 2025. Ciò è avvenuto in quanto si è reso necessario sopperire alla riduzione delle ore di assistenza tutelare (circa 6mila ore in meno rispetto al 2024) determinato dalla nota carenza di personale ASA/OSS

che anche la Mondo Service scs ha subito. Il calo netto si è registrato in particolare nell'unità operativa di Nova Milanese. Nel periodo estivo in particolare, allo scopo di assicurare la migliore assistenza a beneficio degli ospiti, le figure inserite nella RSA che è ubicata nel territorio della provincia di Monza e della Brianza sono state dedicate al supporto alberghiero.

3. Regione Lombardia

La San Francesco Società Cooperativa Sociale ETS si prefigge, come principale obiettivo, quello di garantire un servizio di assistenza socio-sanitaria a persone che versano in stato di bisogno. Ritenere che questo abbia ricadute positive nel solo contesto territoriale di riferimento sarebbe improprio. La realtà è che questa Cooperativa è stata riconosciuta dalla regione Lombardia come uno dei soggetti autorizzati ad erogare prestazioni sanitarie ad integrazione sociale per conto del Servizio Sanitario Regionale (SSR). Ciò ha due implicazioni: la prima, che per poter esercitare l'attività per la quale è stata costituita, questa Cooperativa deve risultare in grado di rispettare i parametri stabiliti dal legislatore nazionale (la definizione dei livelli essenziali di assistenza spetta a questo soggetto) e da quello regionale; la seconda, che l'esercizio dell'attività socio-sanitaria riveste un interesse ben più ampio e generalizzato poiché rientra nell'obiettivo di rammodernare il sistema sanitario e socio-sanitario regionale in un momento storico in cui la spesa pubblica per la sanità e la socio-sanità ha oltrepassato, in talune regioni - ma non in Lombardia - il livello di guardia. Per raggiungere lo scopo dell'efficienza attraverso una razionalizzazione della spesa che, tuttavia, non pregiudichi la qualità delle prestazioni erogate, la regione lombarda ha deciso di affidare anche a questa Cooperativa lo svolgimento di un compito stimolante e, nel contempo, arduo per la scarsità di risorse a disposizione. Riuscire nell'intento è un interesse di tutti i soggetti coinvolti e ben si comprende, quindi, il motivo per il quale la Regione si sia voluta considerare come il principale *stakeholder* istituzionale.

4. Fornitori e manutentori

Un'intrapresa economica si caratterizza come un insieme di processi attivato da apporti (*input*) provenienti, oltre che dall'interno, anche dall'esterno con il fine ultimo di produrre un bene o un servizio (*output*) a favore di un cliente finale. Se il ciclo produttivo è inteso in questi termini, ben si comprende il motivo per il quale anche chi fornisce materiale di consumo (detersivi, carne, pasta, ausili, dispositivi di protezione, etc.) e coloro i quali garantiscono alle residenze di poter far fronte all'usura e al tempo (idraulici, elettricisti, tecnici informatici, etc.) debbano, giocoforza, essere considerati portatori di interesse.

In assenza delle RSA gestite dalla Cooperativa, le ditte impiegate nell'attività di manutenzione ed in quella di fornitura di materie prime e di consumo vedrebbero ridotto il proprio *business*; viceversa, senza questi soggetti, l'insieme di tutte le attività organizzate dalla San Francesco rischierebbe di subire una brusca battuta d'arresto. Il rapporto che si realizza, quotidianamente, tra l'interno e l'esterno si

configura come un sano scambio di interesse reciproco che consente ai soggetti coinvolti di trarre reciproci vantaggi.

Si sottolinea che anche per i fornitori ed i manutentori esterni sono state adottate delle rigide procedure che ne hanno limitato fortemente l'accesso nelle residenze, senza che ciò abbia mai determinato una interruzione né delle forniture né della manutenzione delle strutture.

5. Banche e istituti di credito

Per il corretto incedere del ciclo aziendale, non è sufficiente che una società si costituisca. Oltre ad elaborare un progetto serio e definito è essenziale che qualcuno, al di fuori dei fondatori della società, vi creda e metta a disposizione le risorse finanziarie necessarie a che il progetto possa essere implementato. La gestione delle RSA da parte di questa Cooperativa non sarebbe stata possibile qualora, oltre alla volontà ed alla competenza dei suoi soci, dei suoi dirigenti e dei suoi lavoratori, non si fosse materializzato l'apporto fattivo delle banche creditrici. Si è già detto che ogni impresa è inserita in un sistema di mercato che richiede il rispetto di numerose quanto complesse regole. La prima è rappresentata dall'obbligo di garantire una gestione sana, orientata al conseguimento dell'utile di bilancio e alla capacità di porre in essere obiettivi di medio e lungo periodo, che diano la testimonianza di una visione lungimirante dell'intrapresa economica. Il rispetto di questa norma non scritta rappresenta il presupposto per garantire il corretto equilibrio tra gli interessi di parte (quelli della Cooperativa e delle banche creditrici) e quelli della comunità. Gli istituti bancari, erogando credito, assicurano alla Cooperativa i mezzi necessari allo svolgimento del suo ciclo aziendale e, nel contempo, un ritorno in termini di remunerazione del capitale dato in prestito; le stesse banche, inoltre, mediante il finanziamento delle attività esercitate dalla San Francesco assurgono al ruolo di sostenitrici di una società il cui scopo ultimo non è, per definizione, la divisione del profitto raggiunto, ma la garanzia di garantire la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini. Dunque, chi eroga le risorse finanziarie si configura, al tempo stesso, come depositario dell'interesse economico ma anche di *stakeholder* del benessere delle comunità in cui la Cooperativa opera.

6. ATS e servizi ispettivi

L'esercizio trascorso è stato nuovamente impegnativo sia sotto il profilo gestionale che da un punto di vista economico-finanziario ed organizzativo. I tassi di saturazione dei posti letto, in tutte le strutture residenziali lombarde, sono stati spesso al di sotto della soglia del 99%, cosa che, tenuto conto del bisogno di assistenza e cura della popolazione anziana ultrasessantacinquenne, appare quasi paradossale: la domanda di cura è in crescita, infatti, per le ovvie ragioni dovute ad un incremento delle comorbidità da cui sono affette le persone che entrano nell'età della vecchiaia. I risultati economico-finanziari conseguiti nell'esercizio 2025 sono stati condizionati dagli effetti determinati dall'aumento dell'inflazione, dai costi dell'energia (elettricità e gas), delle materie prime e del materiale di consumo.

Se a ciò si aggiunge la cronica carenza di personale sanitario e sociosanitario, si capisce bene quanto risulti difficile il mantenimento dell'equilibrio anche organizzativo.

Nonostante ciò, la San Francesco società cooperativa sociale ETS è stata in grado di dimostrare una certa capacità di tenuta dell'omeostasi gestionale ed organizzativa, riuscendo ad adempiere ai numerosi adempimenti formali con risultati apprezzabili. Lo dimostrano i risultati delle verifiche ispettive che si sono succedute nel corso dell'esercizio Regione Lombardia, per il tramite delle ATS Brianza e di Città Metropolitana di Milano, ed i nuclei anti-sofisticazione del comando dei carabinieri di Milano hanno effettuato le seguenti verifiche:

ENTE ISPETTIVO/CONTROLLO/AUDIT	UdO	CONTENUTO	DATA	ESITO FINALE	PROPOSTA DI MIGLIORAMENTO	NOTE	ADEMPIMENTO EFFETTUATO
NAS	RSA Legnano	Verifica ispettiva su tenuta farmaci, pulizia e sanificazione ambienti, turnazione personale, cucina	06/07/2025	Nessuna violazione	//	Richiesta invio atti di accreditamento ed autorizzazione non acquisiti in sede ispettiva	//
ATS Milano	RSA Legnano	DIPS (Dipartimento igiene, prevenzione e sicurezza)	31/07/2025	Nessuna violazione	//	//	//
NAS	RSA Nova Milanese	Verifica ispettiva su tenuta farmaci, pulizia e sanificazione ambienti, turnazione personale, cucina	05/10/2025	Nessuna violazione	//	//	//
ATS Brianza	RSA Nova Milanese	Vigilanza PSAL	05/11/2025	Procedimento non concluso	Trasmettere documentazione	//	SI

Nova Milanese, giugno 2026

Il Legale rappresentante
Dot. Alberto Pozzoli



INFORMAZIONI

SAN FRANCESCO SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE

Sede legale e operativa: Via Prealpi, 1/A – Nova Milanese (MB)

Sede operativa: via Resegone, 602 – Legnano (MI)

Tel. 0362.364.380/0331.741801

Fax 0362.364.364/0331.741852

www.rsasanfrancesconova.it

www.rsasanfrancescolegnano.it

 [rsa_sanfrancesco](https://www.instagram.com/rsa_sanfrancesco)  [RSA San Francesco](https://www.facebook.com/RSA.San.Francesco)