

## **RELAZIONE SULLA GESTIONE – ANNO 2024**

La relazione sulla gestione rappresenta uno strumento utile a delineare la situazione economico-finanziaria delle Società nell'anno di riferimento, evidenziando le attività e le politiche intraprese, le criticità riscontrate e i risultati raggiunti.

Fattore importante da tenere in considerazione rispetto agli obiettivi perseguiti è non solo il contesto socio-economico in cui ci troviamo caratterizzato, sia a livello regionale che nazionale, da regole sempre più complesse, da vincoli economici sempre più stringenti e da costi dei fattori produttivi in crescita ma anche da un territorio come quello della Valtellina dove, la generale carenza di personale medico e infermieristico e assistenziale, è acuita dalla distanza territoriale rispetto ai maggiori poli sanitari lombardi.

A questi fattori se ne aggiunge un altro, forse ancor più determinante: la natura prettamente privatistica delle prestazioni sanitarie e socio-sanitarie erogate dalla Multiclinica di Morbegno e dalla RSA di Civo.

Al di là dell'accreditamento sanitario, pur complesso da gestire per le stringenti regole e requisiti a cui attenersi, la domanda di prestazioni e quindi i potenziali ricavi delle due strutture, dipende totalmente dalla disponibilità economica degli utenti.

Seppur le lunghe liste d'attesa del sistema sanitario pubblico e la mancanza di servizi sanitari sul territorio, spingano l'utente a rivolgersi a strutture private, la domanda è pur sempre altalenante e le tariffe sono influenzate da due fattori contrapposti: i competitors territoriali che le spingono verso il basso e la remunerazione dei professionisti che impone invece il loro incremento.

La natura stessa delle prestazioni e dunque la mancanza di ricavi certi (come quelli generati da contratti di convenzionamento con il sistema pubblico) non consente di contrattualizzare nessun medico dipendente, per cui lo stesso motore dell'espansione dei ricavi, ovvero la presenza del professionista medico, è influenzata dalla sua stessa disponibilità. Tutti i medici sono infatti libero professionisti che lavorano in una o più strutture, molto spesso anche pubbliche, per cui con disponibilità di tempi residuale.

Fatte queste premesse, con l'avvio della gestione diretta da parte de Lanuovacolonìa, da marzo del 2023, la società ha teso tutti i suoi sforzi nello sviluppo di attività strategiche per il territorio e necessarie per la popolazione nel suo complesso, caratterizzata, più che in altri contesti, da soggetti sempre più anziani e fragili. Con la nuova gestione, si è attivato un profondo processo di ricognizione del contesto sanitario e socio-sanitario esistente e delle potenzialità di ogni struttura, analizzandone i punti di forza e di debolezza.

Gli sforzi principali si sono concentrati infatti nell'identificazione delle aree maggiormente esposte a rischio, inteso come:

- Rischio organizzativo: legato al reperimento del personale e ai requisiti di accreditamento
- Rischio economico: legato al costo dei fattori produttivi e alla garanzia dei ricavi
- Rischio finanziario: legato ai flussi di cassa generati dalla gestione e dalle altre attività legate alla SPA
- Rischio gestionale: legato all'adeguatezza dei sistemi informativi, alla struttura tecnica e all'organizzazione di tutti i fattori produttivi in generale
- Rischio di immagine: posizionamento e riconoscibilità del nuovo soggetto, percezione unitaria e positiva delle nuove strutture

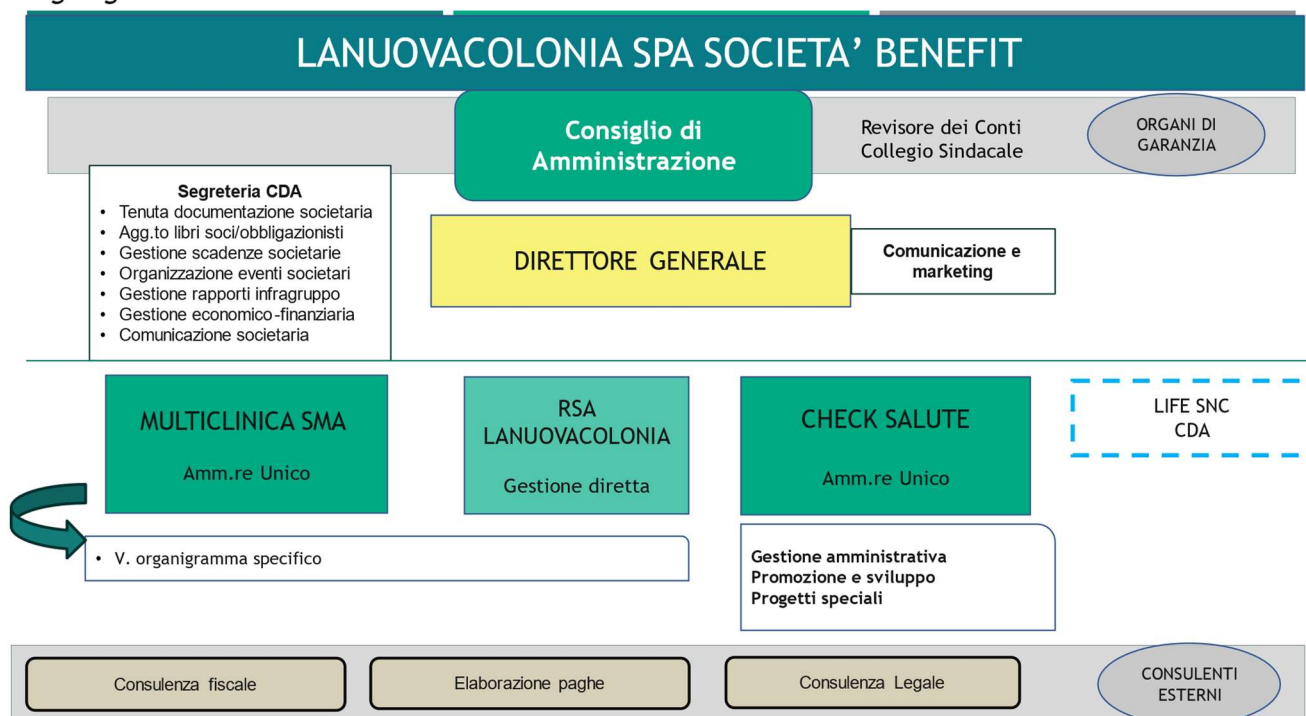
Le azioni intraprese per mitigare questi rischi si sono concentrate e sono proseguite sui seguenti ambiti:

- Identificazione delle aree aziendali a maggior rischio partendo dall'ottimizzazione dei fattori produttivi e dei loro costi
- Identificazione delle aree a più alto potenziale di miglioramento aziendale sul fronte dei ricavi
- Identificazione dei bisogni di salute presenti e non intercettati dall'attuale offerta
- Immediata percezione di un'immagine diversa, unitaria, di una presenza sul territorio de lanuovacolonìa e della sua direzione aziendale
- Creazione di una rete di rapporti sul territorio

Per tutto il gruppo Lanuovacolonìa, si è avviata una massiccia campagna di brandizzazione. L'immagine delle società, mutata rispetto al passato, doveva essere percepita a tutti i livelli. Sono stati studiati e realizzati i nuovi loghi per la holding e per le due società sanitarie e socio sanitarie del gruppo. L'immagine coordinata che ne ha conseguito dà l'idea di una struttura radicata sul territorio ma aperta e in espansione. Sono stati creati ex novo i siti web e il posizionamento sui social, prima inesistente.

La struttura ha operato nel 2024, anche attraverso le società partecipate, secondo il seguente organigramma.

**Organigramma LNC 2024**



Informazioni sui fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

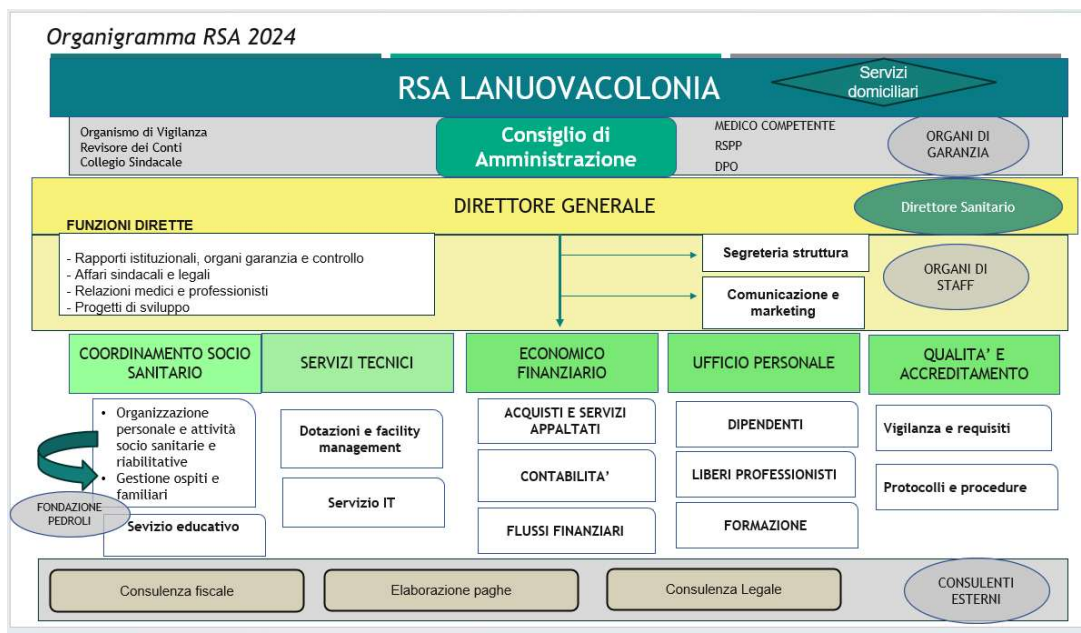
Con riferimento al punto 22-quater dell'art. 2427 del codice civile si segnala che con scrittura privata in fase di sottoscrizione, l'organo amministrativo ha deciso di dismettere la partecipazione in LNC LIFE S.r.l., non ritenuta più strategica. Non si segnalano ulteriori fatti di rilievo successivi alla chiusura dell'esercizio che abbiano inciso in maniera rilevante sull'andamento patrimoniale, finanziario ed economico

Da un punto di vista organizzativo, la struttura è stata modellata, a partire dal 2023, con le figure minime necessarie per il rispetto dei requisiti sopra esposti e a questa struttura si è data un'ossatura tecnica: sistemi informativi, centralino, conti correnti, sistema di gestione del personale, delle paghe e dei contributi. A cui si sono aggiunte le attività collaterali necessarie al buon funzionamento aziendale:

- gestione rapporti con consulenti contabili e fiscali

- verifica e revisione contratti fornitori
- comunicazione e marketing (ideazione e creazione nuovi loghi, siti web, social, locandine, brochure, post, rapporti con stampa locale, inserzioni)
- formazione e sicurezza dei lavoratori
- sistema di protezione dei dati ai sensi del GDPR
- procedure e protocolli
- stipula delle assicurazioni obbligatorie

Da gennaio 2024, la gestione della contabilità è stata internalizzata, in modo da avere un controllo diretto sui costi e sui ricavi afferenti alla struttura avvalendosi inoltre del supporto di un consulente economico-finanziario esterno.



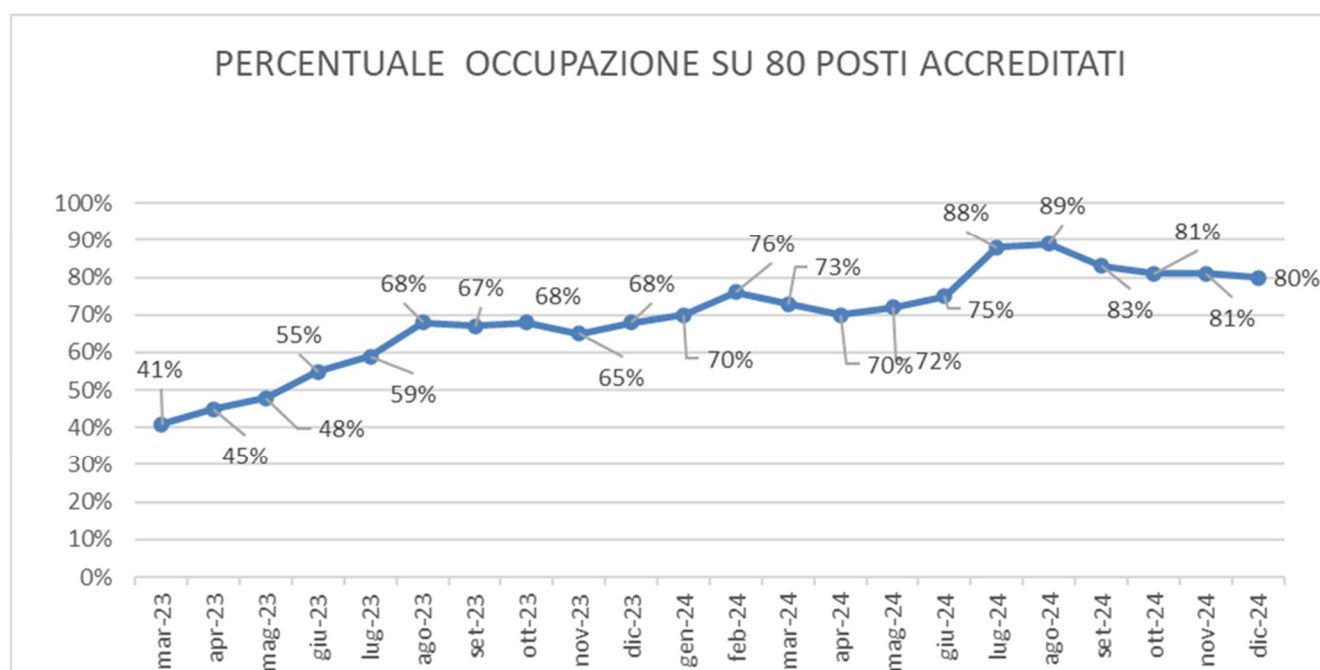
### **RSA Lanuovacolonìa di Civo**

L'anno 2024 è proseguito nell'alveo degli obiettivi già avviati nel 2023: creare una squadra di operatori validi che dessero supporto costante rispetto ai liberi professionisti o alla cooperativa che era presente prima del nostro arrivo. Questo perché la nostra intenzione è sempre stata quella di creare un ambiente positivo in cui l'ospite potesse sentirsi a casa e potesse riconoscere l'operatore che se ne prende cura. La carenza di personale,

generalizzata in tutta la Lombardia, è stata ancor più sentita nel territorio Valtellinese. Ma era indispensabile non solo adempiere al requisito normativo imposto dall'accREDITAMENTO ma anche dare un'immagine de La Nuova Colonia mutata, vicina ai suoi ospiti con competenza e umanità. E, obiettivo ancor più ambizioso, **rendere l'RSA non solo un luogo di cura, ma un luogo aperto, accogliente, dove fosse possibile l'interazione con l'esterno, con le famiglie, un luogo di cultura, di allegria.**

Gli ospiti sono cresciuti, dagli iniziali 29 a gennaio 2023, fino ad arrivare a 75 nei mesi estivi del 2024, con un tasso di occupazione arrivato all'89% rispetto al totale dei posti letto accreditati e del 99% rispetto ai posti attivati a disposizione.

La richiesta di ricoveri temporanei o di sollievo è stata molto elevata, specialmente nei mesi estivi, con picchi di 15 ricoveri/mese, per un totale di oltre 30 ricoveri nell'anno.



Sono inoltre peggiorate le condizioni cliniche di ingresso degli ospiti, in dimissione dagli ospedali o direttamente dal domicilio, sempre più compromessi con necessità assistenziali maggiori.

Nonostante le liste d'attesa, la difficoltà di reperimento del personale ha impedito di saturare la struttura.

La criticità maggiore riscontrata nei mesi estivi è stata la carenza di personale OSS, acuita dalle dimissioni verso il pubblico, le assenze per ferie e malattie lunghe e l'avvio dei servizi territoriali.

Sono proseguiti i colloqui e la ricerca di personale anche tramite agenzie di lavoro specializzate e contatti con enti di formazione convenzionati

Dal mese di settembre è stata ridotta progressivamente la presenza della cooperativa prevedendo l'ingresso di 4 nuove unità l.p. con contratto diretto con la struttura. Da gennaio 2025 nessun ricorso a cooperativa.

E' stato inserito nuovo personale medico, una nuova educatrice, e aggiunto 1 manutentore part time per venire incontro alle esigenze di un numero di ospiti maggiore.

### Risorse umane

Anche per l'anno 2024, il punto critico e da affrontare è stata la gestione del personale operante in Rsa, in particolare legato alle complessità assistenziali degli ospiti. Le azioni che sono state intraprese sono state le seguenti:

- Colloqui per acquisire nuove figure professionali, soprattutto infermieristiche, al fine di creare una squadra che perseguisse il medesimo obiettivo e che si sentisse parte di un gruppo saldo e non come semplice prestatore di manodopera.
- Il gruppo infermieristico ad oggi appare coeso, preparato; sono professionisti che hanno lavorato in strutture sanitarie pubbliche o private ed in strutture sociosanitarie. La presenza infermieristica è costante. A novembre del 2024, il coordinamento della struttura è stato assegnato ad una delle infermiere presenti in struttura, valorizzando la sua professionalità e competenza. La precedente coordinatrice è stata assegnata alla direzione e sviluppo dei servizi territoriali attivati nell'anno.
- Gli invii degli ospiti al Pronto soccorso sono diminuiti e questo, oltre ad un cambio anche a livello medico, è stato possibile grazie alla preparazione del personale infermieristico presente sul turno.
- Per il comparto medico, la Direzione Sanitaria e la collaborazione di tre medici preparati, disponibili hanno migliorato il servizio offerto. Gli ospiti critici vengono visti e visitati ogni giorno; I piani di assistenza vengono condivisi con l'equipe multidisciplinare per garantire e mantenere le abilità residue e cognitive dell'ospite.
- Da un punto di vista del servizio fisioterapico, è stato inserito in organico un nuovo fisioterapista che collabora anche con Multiclina in modo da dare maggiore supporto alle necessità degli ospiti in crescita. Gli ospiti vengono seguiti in modo quotidiano in base alle indicazioni del medico di struttura.

- Il comparto educativo è composto da due educatrici e da una coordinatrice libero professionista. Attività individuali, altre mirate all'ospite affetto da Morbo di Alzheimer e la collaborazione sempre più proficua con i volontari. I progetti per l'anno in corso prevedono la pet-therapy, incontri per stimolare l'attività cognitiva e la memoria con il supporto di personale qualificato, creazione e utilizzo della stanza sensoriale per gli ospiti in wondering e che soffrono di agitazione psico-motoria o deficit neurologici.
- Il personale risulta ancora carente da un punto di vista numerico, anche perché i presenti hanno per il 70% contratti di lavoro part-time che non vogliono modificare, pena le dimissioni volontarie. La ricerca del personale sociosanitario sta divenendo sempre più difficile; la struttura è attraente, ma molti rifiutano di collaborare con noi, perché posizionata in zona decentrata o per il contratto CCNL presente.
- Si sono organizzate mensilmente riunioni di equipe, per permettere il confronto, per creare momenti di condivisione e nuove proposte, momenti nei quali, il personale ha partecipato con scarso interesse. Come pure appositi incontri legati allo stress-lavoro-correlato, guidati da una neuropsicologa esperta.
- Nuove figure di estetista e parrucchiera molto apprezzate, che eseguono trattamenti con cadenza settimanale o bisettimanale.
- La riorganizzazione della turnistica delle Sig.re delle pulizie e il nuovo piano di lavoro comprende un'accurata pulizia giornaliera degli spazi comuni.

#### Gestione magazzini, farmacia e ordini per materiale sanitario

E' proseguito anche nel 2024 il lavoro di riordino e riorganizzazione degli spazi e dei materiali sanitari.

- Pulizia, sistemazione, stoccaggio del materiale presente ed eliminazione di quello scaduto. Corretto processo di ordine dei materiali sanitari e dei farmaci in base alle vere esigenze degli ospiti presenti, valutando il prezzo e facendo confronti con altre ditte.
- Eliminazione di materiale usa e getta (grembiolini, cuffie, bavaglie...) sia per una scelta ambientale, sia per uno spreco eccessivo. Adottati presidi lavabili e riutilizzabili.
- Sono stati acquistati MAD, Materassi antidecubito, non presenti in modo corretto o mal funzionanti;
- Adozione di prodotti per l'igiene più convenienti economicamente e più efficaci per gli ospiti.
- Controllo dei farmaci e dei materiali di consumo con cadenza mensile da parte degli infermieri. Controllo dei consumi da parte della segreteria e del manutentore presente e inserimento di un nuovo manutentore per piccoli lavori e aggiusti quotidiani.

- Per quanto concerne la cucina e il menù, il cambio di azienda appaltatrice ha avuto un largo apprezzamento tra gli ospiti con menù stagionali e disponibilità a modifiche secondo le esigenze.

#### Manutenzioni e adeguamenti normativi

Durante l'anno 2024 è stato necessario verificare il buon funzionamento delle attrezzature e degli impianti in tutte le aree della struttura, per rendere pienamente efficiente l'utilizzo di tutti i nuclei attivati (sostituzione inverter, sostituzione circolatori acqua calda nelle stanze, revisione e manutenzione impianto termico, revisione letti, sostituzione tubi ossigeno, riparazioni porte-finestre, manutenzione straordinaria lavapadelle ecc.)

Si sono resi necessari, inoltre adeguamenti normativi in tema di:

- sicurezza degli impianti e delle attrezzature antincendio (sostituzione e riparazione porte REI, sostituzione estintori, sostituzione luci di emergenza ecc.)
- formazione obbligatoria del personale

E' stata inoltre incaricata una ditta specializzata per il controllo del buon funzionamento dell'impianto fotovoltaico, la verifica ha reso necessario sostituire diversi pannelli malfunzionanti oltre che una pulizia accurata dell'intero impianto.

#### Servizi territoriali

##### RSA APERTA

Attivato a fine 2023, il servizio domiciliare SSN offre supporto al caregiver e a soggetti con demenza o over 75 non autosufficienti. Nel 2024 presi in carico 16 pazienti. Budget 2024 raddoppiato. Il riscontro da parte dei familiari e degli utenti è molto positivo.

##### C-DOM

Il servizio di cure domiciliari è stato fortemente voluto dalla Regione Lombardia e promosso tramite il PNRR missione 6 – casa come primo luogo di cura rivolto principalmente ad anziani over 65 ma anche ad ogni soggetto in condizione di fragilità temporanea.

- Ad aprile 2024 abbiamo inviato domanda di accreditamento del servizio.
- Giugno 2024: controllo vigilanza ATS - esito positivo



- 4 Settembre 2024: controllo vigilanza ATS - a 90 giorni da accreditamento – positivo e autorizzazione all'avvio delle attività
- Novembre: attivato il servizio; dicembre: preso in carico primo paziente.

### **Risultati economici**

Nonostante gli sforzi espresse nei precedenti paragrafi, le politiche di gestione e l'oculatezza nella gestione delle risorse, la revisione delle tariffe avvenuta a partire da marzo 2024 ma di contro, l'incremento dei costi legati al fabbisogno di personale, le manutenzioni ordinarie e straordinarie, i guasti, gli adeguamenti normativi e la formazione obbligatoria, unita alla non ancora piena occupazione della struttura hanno generato una perdita di gestione pari a circa 400ek.

Anche i costi relativi alla gestione finanziaria, straordinaria e gli ammortamenti hanno inciso sul risultato complessivo portando la perdita complessiva a oltre 600ek.

La piena occupazione della RSA, che si prospetta per il 2025, il decollo dei servizi territoriali, anche in solvenza, la revisione delle tariffe e/o la richiesta di ulteriori contributi da ATS per posti letto a budget, comporteranno un netto miglioramento del risultato di gestione.

### **Attestazioni e ulteriori elementi informativi**

Nel corso del 2024 non ci sono state attività di ricerca e sviluppo.

Non sono possedute dalla società, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, azioni o quote di società controllanti e inoltre si attesta che non sono state acquistate o alienate azioni o quote di società controllanti nel corso dell'esercizio, nemmeno tramite società fiduciaria o per interposta persona.

Si precisa che le relazioni con le imprese partecipate consistono principalmente in operazioni di cross selling a beneficio dei soci.

La società non detiene strumenti finanziari derivati e non ha sedi secondarie.

Morbegno, 11 Marzo 2025

F.to il Presidente del CDA  
Sig. Gianfranco Mattavelli