

clariane

RELAZIONE D'IMPATTO

2025

Segesta S.p.A. Società Benefit



RELAZIONE D'IMPATTO 2025

Segesta S.p.A. Società Benefit

Informazioni generali sull'ente

Nome della società: Segesta S.p.A. Società Benefit

Sede legale: Viale Cassala 22, 20143, Milano (MI)

Sede operativa: Viale Cassala 22, 20143, Milano (MI)

Forma giuridica: S.p.A. Società Benefit

Data di assunzione della qualifica: SB 22/12/2022

Responsabile dell'Impatto: Barbara Grill

T + 39 02 831271

Contatti info@clariane.it

segesta@pec.grupposegesta.com

www.clariane.it

Progetto grafico:

iCorporate

clariane

INDICE

01. INTRO E GOVERNANCE	7	Cura senza confini: la continuità come modello	36	05. TERRITORIO E VALORE ECONOMICO	73	Storie sul territorio: “L’acqua che insegna alla sete” (Emily Dickinson)	97
La voce della Società	8	La voce di chi ci sceglie: Customer Satisfaction 2025	36	Costruire legami radicati e generare valore condiviso con le comunità locali	74	Valutazione del beneficio comune	98
La voce dello Stakeholder Committee	9	Area Socio Sanitaria: ospiti e famiglie	37	L’anno 2025 in numeri	75		
Ringraziamenti	10	Area Sanitaria	39	Radicamento territoriale e reti di comunità	75	Overview 2023, 2024 e 2025 e Roadmap 2026-2030	100
L’identità come leva di impatto	11	Ascolto sistemico: comunicazioni, reclami, apprezzamenti	40	Korian Italia e il territorio: una rete di prossimità	75		
Una missione unica, due identità specialistiche	11	Valutazione di Beneficio Comune	41	Salute e valore sociale per la comunità	78		
I numeri di Clariane in Italia 2025	12	03. LAVORATORI E LAVORATRICI	43	Accesso alle cure e prevenzione	78		
Il servizio clinico e assistenziale	12	Finalità · persone come infrastruttura della cura	44	Medicina di genere e qualità della cura	78		
Il continuum di cura come architrave	13	L’andamento triennale degli indicatori	45	Il Clariane Women’s Club	80		
La nostra natura di società Benefit	14	Il profilo del personale · 2025	46	Promuovere salute e longevità nelle comunità	81		
Certificazioni e riconoscimenti 2025	14	Valorizzazione, crescita, benessere	48	Competenze, occupazione e sviluppo dei territori	81		
La governance	15	Equità contrattuale	50	Formazione e sviluppo di competenze nei territori	81		
Il modello di governance	15	Welfare e benessere	50	Dialogo istituzionale	82		
Organi di governo e presidi di controllo	18	Storie di struttura · Bosco della Stella, Rivoli	52	Public Affairs e relazioni istituzionali	82		
La governance inclusiva	18	Salute e sicurezza sul lavoro	52	Convegni e iniziative di confronto	83		
KPI governance inclusiva - risultati 2025	20	Corporate University · Formazione 2025	54	Filiera e valore economico	84		
Verso il 2026	21	Valutazione del beneficio comune	56	Il valore generato dal lavoro con i fornitori	84		
Valutazione di Beneficio Comune	22			La creazione e condivisione del valore economico	85		
Clariane Italia, una “Buona Impresa”	24	04. COMUNITÀ E INNOVAZIONE	59	Valutazione di Beneficio Comune	87		
		Innovazione organizzativa: lavorare per e sulle persone	61				
02. IL SERVIZIO ALLE PERSONE	27	Innovazione strutturale, tecnologica e digitale	63	06. AMBIENTE E OPERAZIONI SOSTENIBILI	89		
Il contesto: prendersi cura di un paese che invecchia	28	Digitalizzazione al servizio della relazione	64	Sostenibilità: un pilastro del nostro impegno	90		
Il nostro approccio di cura su tutti i setting	29	Innovazione clinica: tecnologie d’avanguardia al servizio del recupero	65	Energia: efficientamento e decarbonizzazione	91		
La rete Clariane Italia: il continuum di cura	31	Dialogo scientifico e ricerca	67	Il percorso di riduzione dell’intensità energetica	91		
Qualità del servizio: sicurezza, cura integrata, ascolto	33	Misurare ciò che prima non si misurava	71	Rinnovabili: la spinta sul fotovoltaico	93		
La gestione del Rischio Clinico	33			Rifiuti: tracciare, ridurre, valorizzare	94		
Liberare lo spazio delle persone: il percorso B.R.O.W.N. (Be Restrained Only When Needed)	34			Cultura aziendale: le buone abitudini come motore del cambiamento	96		



01

Intro e Governance

LA VOCE DELLA SOCIETÀ

UNA CURA CHE NON SI FERMA, IN UN TEMPO CHE CAMBIA

Scrivo questa introduzione in un momento storico che non facilita le certezze. L'Italia invecchia più velocemente di quanto i suoi servizi riescano a adattarsi: oggi il 24% della popolazione ha più di 65 anni, la quota più alta d'Europa, e nel 2050 sarà più di un terzo. Dietro questi numeri ci sono famiglie che cercano risposte, persone fragili che aspettano, operatori e operatrici che ogni giorno reggono un carico enorme di competenza e di cuore. In un contesto così, il rischio è che la complessità paralizzi.

Noi abbiamo scelto di leggerla come un mandato.

Il 2025 è stato un anno in cui questo mandato ha preso forma concreta.

Lo dicono le persone che si sono affidate a noi, con un NPS di sistema salito a +64 e una Customer Satisfaction di 8,7. Lo dicono le persone che lavorano con noi, il cui indice di soddisfazione è passato da +23 a +29,1, mentre gli infortuni sono diminuiti. Lo dice il territorio, che è cresciuto insieme a noi in sette regioni. E lo dice l'ambiente in cui operiamo, con un'intensità energetica ridotta del 21,5% rispetto al 2021. Sono numeri, ma per noi sono soprattutto promesse mantenute: a chi ci affida i propri cari, a chi ogni giorno sceglie di prendersi cura degli altri, alle comunità in cui siamo presenti.

Quest'anno abbiamo anche scelto di fare un passo in più: non limitarci a misurare il nostro impatto, ma costruirne insieme il metodo, con oltre 400 voci coinvolte nei laboratori di autovalutazione del Buon Impatto. E abbiamo lanciato INSIEME, il piano di azionariato che rende ogni persona del Gruppo, in Italia, non solo protagonista del proprio lavoro ma anche parte proprietaria del progetto comune. Sono scelte che nascono da una convinzione semplice: la qualità della cura che offriamo non può essere disgiunta dalla qualità del lavoro e dalla fiducia di chi lo svolge.

Non nascondo le aree in cui dobbiamo ancora crescere, e questa relazione le racconta con la stessa onestà con cui racconta i risultati raggiunti. Una Società Benefit non si misura sulla perfezione, ma sulla capacità di guardarsi con verità e di correggere la rotta.

Guardando al 2026 e oltre, la nostra ambizione resta la stessa che ci ha guidato fin qui: essere un punto di riferimento affidabile in un sistema sanitario e sociale che cambia velocemente, capace di innovare senza perdere la relazione umana che è il cuore di ogni cura. In un paese che invecchia, non basta accompagnare le persone: bisogna disegnare, insieme a loro, un modo nuovo di invecchiare bene. È questo l'impegno che rinnoviamo con questa Relazione d'Impatto 2025, e che vi chiediamo di continuare a costruire insieme a noi.

Federico Guidoni
Presidente & CEO Italia

LA VOCE DELLO STAKEHOLDER COMMITTEE

CONSOLIDARSI E SVILUPPARSI COME SOCIETÀ BENEFIT: LE TAPPE DI UN PERCORSO

Clariane Italia si sta consolidando e crescendo come Società Benefit: significa considerare, oltre ai tradizionali obiettivi industriali, l'impatto sui propri utenti, sui lavoratori, sui fornitori, sull'ambiente e sui contesti socio-economici locali di riferimento, come dimensioni per verificare il valore sociale complessivamente prodotto. È una garanzia per il perdurare nel tempo dell'azienda, perché la sua azione porta benefici significativi a tutti i portatori di interesse coinvolti. Consolidarsi come Società Benefit è un processo trasformativo complesso, dinamico nel tempo, in funzione sia degli apprendimenti interni sia delle trasformazioni esterne, che mai come oggi appaiono profonde, veloci e spesso di natura problematica. L'ambizione del percorso dipende dalla necessità di correlare e sviluppare dinamicamente almeno quattro variabili rilevanti:

- i target sociali da raggiungere ogni anno, in funzione dei risultati già raggiunti e delle sfide esterne (si alza costantemente l'asticella);
- le strategie e le azioni intraprese per raggiungere gli obiettivi sociali programmati;
- le metriche utilizzate per rappresentare gli impatti delle azioni, che si evolvono in funzione dei framework adottati e delle sensibilità sociali in continua evoluzione;
- i processi di rappresentanza degli stakeholder, con cui co-costruire obiettivi, azioni e forme di monitoraggio dei risultati raggiunti insieme.

Le quattro variabili crescono e si perfezionano in un processo di apprendimento interno ed esterno all'azienda: finché resteranno dinamiche, la dimensione Benefit sarà viva e incisiva.

La relazione di impatto relativa all'esercizio 2025 costituisce una plastica rilevazione di questo sviluppo. I dati segnalano risultati davvero importanti in termini di soddisfazione degli utenti, misurati in modo robusto e strutturato, sia dal punto di vista della qualità percepita sia da quello degli indicatori oggettivi di appropriatezza. Vi è una significativa soddisfazione a lavorare per il Gruppo Clariane in Italia. La riduzione del consumo di energia e di beni ambientali costituisce una tendenza rilevante, così come si consolida la propensione all'acquisto di beni locali. Molto interessante il lavoro avviato per rafforzare il coinvolgimento degli stakeholder locali a livello di singola struttura.

La relazione mostra anche le tensioni presenti nel mercato del lavoro del settore, dove si registra in maniera crescente la carenza di persone disponibili a lavorare nel sociosanitario, sia per la carenza demografica di giovani sia per la debolezza delle vocazioni ai lavori di cura. In questo scenario incide fisiologicamente il turn over del personale, tema rispetto al quale il Gruppo Clariane risulta tra i meglio performanti del paese, pur in un quadro nazionale critico per il settore.

Questo dimostra che le dimensioni considerate nella Società Benefit non sono più accessorie, ma rientrano nel cuore delle determinanti degli obiettivi gestionali, creando un'inscindibilità tra risultati tradizionali d'impresa e impatto sociale positivo necessario. Una correlazione che richiede sempre più dinamismo e innovazione trasformativa: per le Società Benefit, un volano di apprendimento e di crescita nella capacità di migliorare i propri impatti nel tempo.

Francesco Longo
Presidente Stakeholder Committee

RINGRAZIAMENTI

Alla scrittura della presente Relazione d’Impatto hanno contribuito numerose persone, che desideriamo ringraziare per la competenza, la dedizione e il senso di responsabilità con cui hanno partecipato al lavoro.

PER IL CAPITOLO SERVIZIO

Marianna Carcano, Stefania Cioffi, Laura D’Amato, Gaia Izzi, Barbara Givonetti, Luca Maria Munari, Laura Ombroni, Claudia Pinzauti, Eleana Pozzi, Laura Testa, Rossana Vozzi

PER IL CAPITOLO LAVORO

Viviana Alverdi, Gianluca Botti, Davide Cattaneo, Sara Di Gennaro, Angelica D’Ascoli, Zaira Feroldi, Sofia Farano, Flavia Ficarella, Shari Giordano, Ilaria Losa, Elena Peverelli, Ludovico Ulgiati

PER IL CAPITOLO TERRITORIO E VALORE ECONOMICO

Marco Alfieri, Valeria Balzani, Francesco Biondi, Gianluca Vecchio, Daniela Canali, Eliana Ferrari, Antonella Ferioli, Noemi Lionetti, Massimo Lacentra, Michele Marinaro, Francesco Sicignano, Alice Temporiti

PER IL CAPITOLO AMBIENTE

Stefano Agrimi, Cristina Capaccioli, Danilo Tardino, Francesco Giampetruzzi, Roberta Luongo, Anna Massarelli, Kleandi Nasufi, Antonio Simeone

PER IL CAPITOLO INNOVAZIONE

Valentina Bolchini, Giovanni Buzzigoli, Roberta Corbella, Andrea Duplicato, Maria Luigia La Bella, Erika Mengato, Marta Plebani, Raffaella Spadone, Federico Vigato

Il gruppo di lavoro è stato coordinato dalla **Responsabile per l’Impatto Barbara Grill**, da **Arianna Albiero** e dalla società di consulenza **Good Point**, nelle persone di **Paolo Cominetti** e **Viviana De Luca**.

L'IDENTITÀ COME LEVA DI IMPATTO

Una relazione di impatto è, prima di tutto, un esercizio di ascolto e di verità. Nel 2025 abbiamo scelto di raccontarci con maggiore chiarezza, perché chi affida a noi la propria salute, o quella di una persona cara, ha il diritto di sapere chi siamo e in che modo ci prendiamo cura. In questo senso l’identità non è solo comunicazione: è un primo atto di responsabilità, un orientamento che produce impatto reale nella vita delle persone.

UNA MISSIONE UNICA, DUE IDENTITÀ SPECIALISTICHE

Da oltre trent’anni accompagniamo le persone nei momenti di fragilità, dalla prevenzione alla cura. In questo tempo siamo cresciuti, e con noi è cresciuto il nostro lavoro: accanto ai servizi per gli anziani e per le persone con disabilità, abbiamo sviluppato una sanità sempre più specializzata, fatta di équipe mediche dedicate, strutture d’eccellenza e investimenti costanti in tecnologia e innovazione.

Per rendere leggibile questa ricchezza senza disperdere la fiducia costruita nel tempo, nel 2025 è maturata la scelta di presentarci attraverso due marchi complementari, riuniti sotto Clariane Italia, la realtà italiana della community della salute europea Clariane.



Servizi sociosanitari:
anziani e persone con disabilità



Servizi sanitari:
dalla prevenzione alla cura specialistica

Kormed non nasce dal nulla. È un marchio nuovo che porta con sé oltre trent’anni di esperienza: per questo la campagna che apre il 2026 lo racconta con un paradosso gentile — «è nata oggi, ma siamo già grandi». I servizi sanitari rappresentano una parte importante della nostra attività — circa il 44% di un fatturato 2025 superiore a 600 milioni di euro — e meritavano un nome e un volto riconoscibili. La distinzione tra i due marchi non separa: accompagna. Tutela il diritto di pazienti e familiari a orientarsi, rafforza la fiducia degli stakeholder pubblici e territoriali e rende finalmente leggibile un modello integrato che supera la frammentazione.

La nostra ambizione resta semplice: accompagnare ogni persona dalla prevenzione alla cura, con un approccio capace di migliorare non solo la salute, ma la qualità della vita.

Resta invariato il perimetro societario — Segesta S.p.A. Società Benefit e le società controllate — che dal 2022 è tra le prime realtà del settore ad avere assunto questa qualifica.

LA NOSTRA NATURA DI SOCIETÀ BENEFIT

Clariane Italia integra nel proprio statuto le finalità di beneficio comune e valuta i propri impatti con SABI - Strumento di Autovalutazione della Buona Impresa (Fondazione Buon Lavoro), nel quadro del WHY Framework. La presente Relazione è redatta in conformità alla normativa sulle Società Benefit (L. 208/2015, commi 376-383); il perimetro osservato è quello di Segesta S.p.A. Società Benefit, incluse le società controllate.

Dietro ogni finalità c'è una promessa concreta verso le persone. Ne anticipiamo qui, in poche righe, ciò che il 2025 ha generato: il racconto completo vive nei rispettivi capitoli.

Le finalità di beneficio comune - sviluppate nei rispettivi capitoli - restano cinque:

Il servizio alle persone	NPS di sistema +64 e Customer Satisfaction 8,7: chi si affida a noi continua a sentirsi al posto giusto.
Lavoratrici e lavoratori	NPS dei lavoratori da +23 a +29,1 e infortuni in calo (111): la qualità della cura nasce dalla qualità del lavoro.
Comunità e innovazione	quattro direttrici complementari: innovazione organizzativa; innovazione strutturale e tecnologica; innovazione clinica e terapeutica; dialogo scientifico e ricerca.
Territorio e valore economico	una rete che cresce in 7 regioni, dove le interdipendenze con il territorio si trasformano in valore condiviso.
Ambiente e operazioni sostenibili	intensità energetica -21,5% rispetto al 2021 e un tasso di riciclo dei rifiuti urbani del 71%: la salute delle persone passa anche dalla salute del pianeta.

CERTIFICAZIONI E RICONOSCIMENTI 2025



LA GOVERNANCE

Un modello integrato tra struttura organizzativa e partecipazione

Nel 2025 Clariane Italia ha operato attraverso un modello di governance articolato, che combina una struttura organizzativa tradizionale con un insieme di organismi trasversali e partecipativi, coerenti con la propria natura di Società Benefit. Accanto all'organigramma — che definisce responsabilità, ruoli e processi decisionali tra sede centrale e strutture territoriali — l'organizzazione ha sviluppato una rete di comitati, gruppi di lavoro e dispositivi di ascolto con l'obiettivo di rafforzare la qualità delle decisioni, favorire il coinvolgimento delle persone e integrare gli obiettivi economici con quelli di impatto. Nel 2025 il modello si consolida in una logica di governance estesa, capace di connettere headquarter, strutture e stakeholder.

IL MODELLO DI GOVERNANCE

1. Governance centrale

La sede coordina le funzioni strategiche e di indirizzo — Direzione Generale e Operations; HR, Qualità, Medical; Finance, IT, Marketing & Communication. Gli obiettivi sono definiti a livello centrale e declinati nei dipartimenti e nelle strutture attraverso il Piano di Miglioramento e il ciclo di riesame.



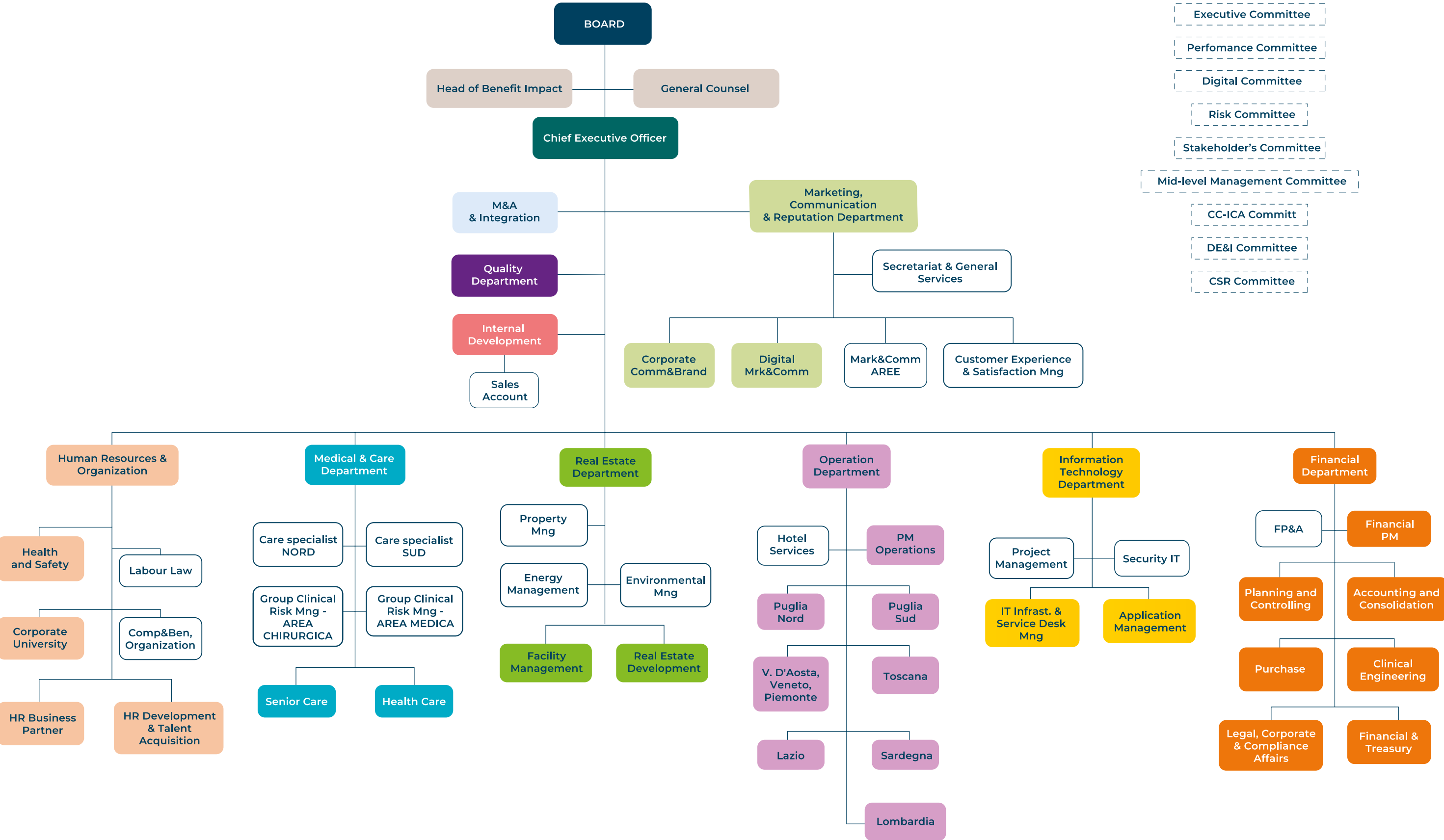
2. Governance operativa e territoriale.

Il presidio delle attività è distribuito attraverso Area Manager e Direzioni di struttura, con autonomia operativa e responsabilità sui risultati, in un modello che combina standard centralizzati e adattamento locale.



3. Governance trasversale

A integrazione della struttura gerarchica operano gruppi di lavoro interfunzionali (es. processi ambulatoriali, qualità, sicurezza) e progetti trasversali (es. digitalizzazione, innovazione, formazione): una modalità stabile di collaborazione tra sede e strutture.



ORGANI DI GOVERNO E PRESÌDI DI CONTROLLO

La struttura di governo conferma i propri presìdi:

Consiglio di amministrazione	Poteri di gestione ordinaria e straordinaria; Presidente e Amministratore Delegato nominati secondo statuto.
Collegio Sindacale	3 membri effettivi e 2 supplenti; controllo contabile e di legalità.
Organismo di Vigilanza	Vigila sull'attuazione del Modello 231, con poteri autonomi di iniziativa e controllo. Codice Etico e Carta Etica orientano i comportamenti.
Responsabile per l'Impatto	Guida, insieme al management, l'integrazione degli obiettivi di beneficio comune nei processi aziendali e nei KPI delle strutture.
Executive Committee	Coordinamento dei processi core e dei comitati tecnici (es. Performance, Digital, Risk, Qualità).

LA GOVERNANCE INCLUSIVA

Una governance inclusiva nasce da una convinzione semplice: le decisioni migliori sono quelle costruite ascoltando chi vive ogni giorno le nostre strutture — operatrici e operatori, ospiti, pazienti, familiari. Nel 2025 questa convinzione si è tradotta in organismi stabili e dispositivi di ascolto, capaci di integrare punti di vista diversi nei processi decisionali e di trasformare l'ascolto in azioni concrete. È uno dei tratti distintivi della Società Benefit e si sviluppa attorno a tre leve.

Lo Stakeholder Committee

Lo Stakeholder Committee è un organismo indipendente, presieduto dal Prof. Francesco Longo e composto da esperti del mondo sanitario, sociale, accademico e civico. Supporta Clariane Italia nella promozione di una cultura di impatto e innovazione responsabile e contribuisce alla coerenza tra strategia Benefit e operatività. Nel 2025 si è riunito quattro volte.

		
5 maggio	Sede, Milano	Lettura dei risultati e definizione delle priorità; trasparenza sul ruolo degli stakeholder nei processi decisionali.
24 giugno	Sede, Milano	Presentazione della bozza di Relazione di Impatto; rebranding e progetto "Insieme".
30 settembre	RSA Vittoria, Brescia	Tavolo aperto al territorio "RSA e Territorio: costruire alleanze, generare valore"; integrazione sociosanitaria a monte e a valle, RSA come nodo attivo della rete di cura.
9 dicembre	Sede, Milano	Riesame di fine anno e priorità 2026.

Dallo scambio al metodo: organizzare le interdipendenze

Il tavolo territoriale di settembre presso l’RSA Vittoria di Brescia e il lavoro dello Stakeholder Committee hanno fatto maturare una convinzione di metodo: le interdipendenze tra una struttura e il suo territorio non sono una scelta, ma un dato di fatto. Possono essere riconosciute e organizzate — e allora generano valore — oppure ignorate. Una rete è fatta di nodi autonomi ma interdipendenti; organizzarla chiede di cedere qualche prerogativa di governo e, soprattutto, fiducia. Funziona quando i partecipanti percepiscono come equo lo scambio tra ciò che mettono e ciò che ricevono.

Elemento centrale della governance inclusiva è il sistema di partecipazione degli stakeholder locali — Comitati di Vita Sociale / Comitati Famiglie e Assemblee di famiglie e ospiti: un canale strutturato di ascolto, uno spazio di partecipazione e un indicatore diretto della qualità percepita. Dal 2024 il Gruppo misura questa dimensione con uno specifico KPI di governance inclusiva.

Comitato Diversity, Equity & Inclusion e gruppi di lavoro DE&I

L’inclusione, in Clariane Italia, non è affidata alla sensibilità dei singoli: è un organismo, con un mandato, una composizione paritaria e una cadenza di lavoro. Il Comitato Diversity, Equity & Inclusion è la struttura che traduce il principio “inclusione prima di tutto” in regole, progetti e responsabilità chiare.

Il Comitato è composto da dieci membri integrando al proprio interno persone provenienti dalle strutture accanto a quelle di sede: una scelta che rende la lettura delle tematiche più ampia e più autentica, perché radicata nella vita quotidiana dei servizi. La responsabilità e il monitoraggio di tutti i progetti DE&I sono in capo alla Direzione HR, a garanzia di continuità e coerenza con i processi aziendali. Il Comitato si riunisce ogni due mesi, con la funzione di verificare lo stato di avanzamento dei lavori e di indirizzare le linee guida.

La strategia segue il modello di Gruppo “1 + 4”: un’inclusione trasversale — assenza di discriminazione, oggettività dei processi HR, leadership inclusiva — declinata poi su quattro aree di diversità presidiate da altrettanti gruppi di lavoro: Origine e Cultura, Identità di Genere e Orientamento Sessuale, Diverse Abilità e Intergenerazionalità. Ogni gruppo ha un referente, sviluppa progetti propri e rende conto al Comitato con aggiornamenti periodici, secondo un meccanismo di misurazione allineato agli indicatori di Gruppo ma adattato alle specificità italiane.

Tra i meccanismi di garanzia che il Comitato presidia rientra la **Certificazione per la Parità di Genere UNI/PdR 125:2022**, mantenuta attraverso gli audit di sorveglianza dell’ente certificatore. A rafforzare la stabilità del presidio, il ruolo di Referente Parità di Genere ha assunto durata triennale, allineata a quella della Certificazione stessa.

Il valore del modello sta nella coprogettazione: le iniziative non sono calate dall’alto, ma costruite insieme alle strutture.



KPI GOVERNANCE INCLUSIVA — RISULTATI 2025

86,7%

strutture con dialogo attivo
(52 su 60) - dal 78% del 2024

444

incontri realizzati
nell'anno

90%

target 2025

Il KPI misura non solo la presenza dei comitati, ma il numero effettivo degli incontri e la loro tracciabilità documentale. Criteri di soglia:

≥ 3 riunioni/anno per i comitati
≥ 2 riunioni/anno per le assemblee

Il risultato 2025 (86,7%) è in crescita ma sotto il target d'anno (90%): permangono 8 strutture sotto la soglia minima, spesso con attività presenti ma non ancora consolidate o tracciate.

È un processo in continuo miglioramento e sotto monitoraggio, grazie alla cooperazione tra la sede e il lavoro svolto dalle strutture sui territori.

È emerso un legame diretto tra frequenza degli incontri, livelli di soddisfazione (NPS) e percezione della vita sociale. Dietro ogni incontro, però, c'è qualcosa che i numeri raccontano solo in parte: una relazione di fiducia tra una struttura e le famiglie che le affidano i propri cari. È lì che la governance diventa, semplicemente, cura. Dal 2026 il tema sarà misurato anche qualitativamente, tramite una domanda dedicata nella Customer Survey europea.

Proposte e linee di lavoro 2026

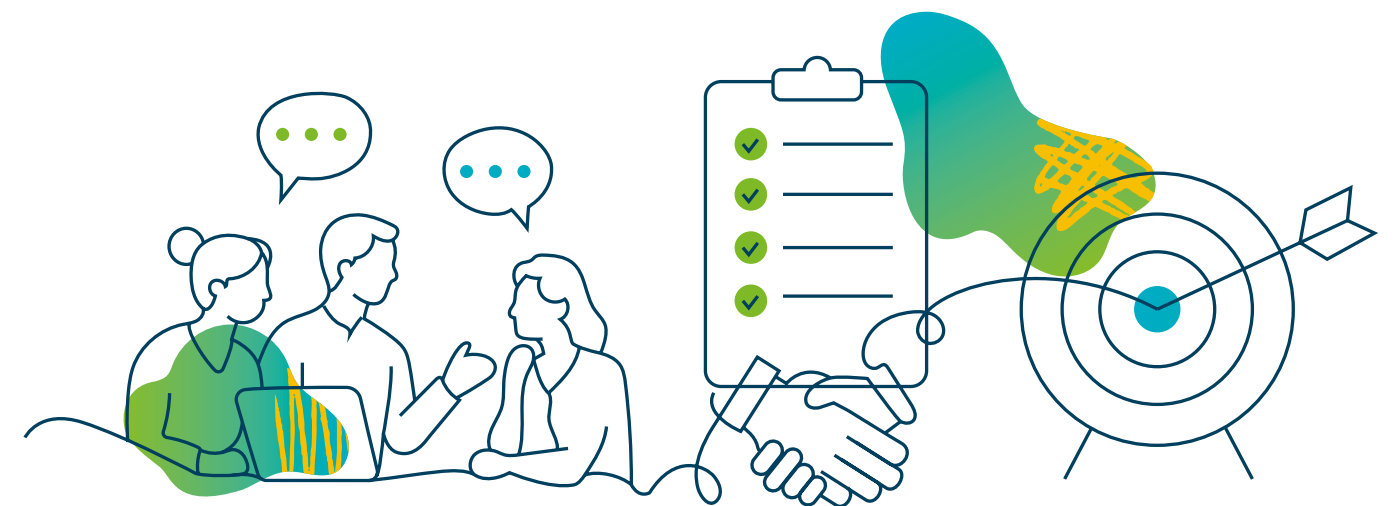
Dal confronto del 2025 prendono forma alcune proposte concrete per la governance partecipata del prossimo anno:

- **Un'agenda condivisa dei comitati**
 - definire un set di temi prioritari ricorrenti, così che il dialogo con gli stakeholder sia guidato e confrontabile nel tempo. Temi candidati:
 - customer satisfaction e qualità dell'assistenza
 - supporto psicologico ai familiari ed esiti di salute
 - impatto ambientale e acquisti locali
 - posizionamento nella rete dei servizi e sistema di alleanze
 - employer branding e soddisfazione dei lavoratori
 - innovazione dei servizi, vincoli e strategie future
- **Consolidare e tracciare** il dialogo nelle strutture, portandole tutte entro i criteri (≥ 3 riunioni e ≥ 2 assemblee/anno).
- **Sperimentare formati collettivi** di relazione con i familiari, accanto al rapporto individuale, per rafforzarne la capacità di sostegno reciproco.
- **Alleanze territoriali** su sfide comuni - a partire dall'attrattività delle professioni socio-sanitarie - con scuole, università, associazioni e volontariato (in raccordo con i capitoli Lavoratori e Territorio).

VERSO IL 2026

L'obiettivo del 95% di strutture con dialogo attivo è un risultato concreto che vogliamo raggiungere attraverso il rafforzamento della frequenza degli incontri, una maggiore formalizzazione e tracciabilità e l'estensione delle buone pratiche.

La governance inclusiva diventa leva di qualità del servizio, strumento di engagement della persona ed elemento distintivo della Società Benefit.

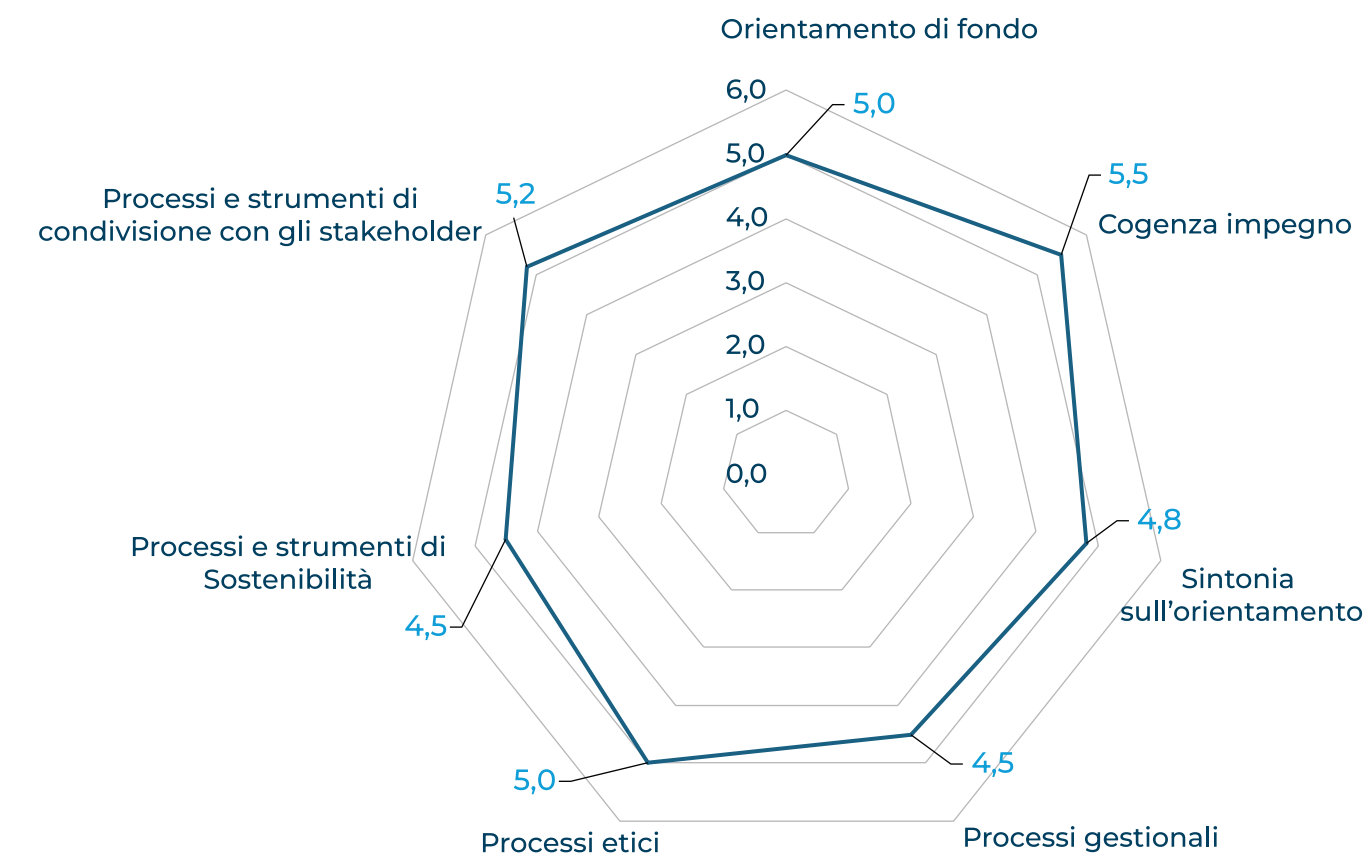


VALUTAZIONE DI BENEFICIO COMUNE

Un profilo maturo e omogeneo: tutti i criteri tra **4,5 e 5,5** su scala 1-6 — nessuna criticità, nessuna autocelebrazione.

Il punto più alto è la **cogenza dell'impegno (5,5)**: essere Società Benefit non è una dichiarazione, ma un impegno incardinato nello statuto e da rinnovare ogni giorno. Coerente il **5,2 sulla condivisione con gli stakeholder**, che certifica il metodo partecipato con cui anche quest'anno abbiamo raccolto i dati. dialogato con i nostri pazienti, collaboratori e soci.

I margini di crescita si concentrano sugli **strumenti** - processi gestionali e sostenibilità (4,5) - dove il cambiamento è più alla nostra portata. Non debolezze, ma cantieri già aperti.



CLARIANE ITALIA, UNA “BUONA IMPRESA”

Il percorso Benefit: costruire insieme l'architettura dei dati

Quest'anno abbiamo scelto di non limitarci a misurare l'impatto, ma di costruirne insieme il metodo. Il cuore di questo percorso è il programma **Train the Trainers: Benefit Ambassador**, articolato in tre incontri macro-regionali (Nord, Centro, Sud). 23 colleghe e colleghi che hanno risposto ad una call interna, distribuiti su tutte le regioni in cui operiamo, sono stati formati non come esperti di materia, ma come facilitatori e facilitatrici: persone capaci di aprire un confronto, non semplicemente di somministrare un questionario. La formazione ha unito sei ore d'aula presso la sede di Milano a diciotto ore di affiancamento sul campo.

Ogni Ambassador ha costruito un proprio itinerario lungo tre assi: la scelta autonoma degli stakeholder da coinvolgere, la conduzione di laboratori di autovalutazione all'interno della propria struttura e almeno una sessione di cross-training in una struttura diversa dalla propria, uno scambio che ha rafforzato la rete tra sedi e portato uno sguardo esterno, libero dalle abitudini di ciascun contesto.

A supporto, ogni struttura ha ricevuto un kit di lavoro — tre cartelloni tematici (Prodotto, Lavoro, Sostenibilità delle operations), un file di raccolta dei punteggi con i grafici a ragno per criterio e un decalogo del facilitatore — pensato per rendere il confronto concreto, visivo e replicabile.

Quante strutture e quante persone abbiamo coinvolto



I laboratori hanno dato voce a più di **400 sguardi**: operatori e operatrici della cura (OSS, infermieri, educatori), coordinatori e responsabili di funzione, familiari e caregiver, ospiti e pazienti dove il contesto lo consentiva, e professionisti trasversali come psicologi, fisioterapisti e assistenti sociali. Ogni Ambassador ha selezionato almeno due gruppi di stakeholder per struttura, calibrando la scelta sul punto in cui la partecipazione genera più valore nel proprio contesto.

Sul piano operativo, la rilevazione si è distribuita come segue:

AMBITO DI VALUTAZIONE	COME E CON CHI
Prodotto / Servizio	18 sessioni: 9 con lo staff, 9 con ospiti e comitati dei familiari
Lavoro	23 strutture, con gruppi di operatori e professionisti
Operations (ambiente e filiera)	2 strutture sul campo, integrate dalla valutazione di Direzione
Governance	valutazione espressa dal Middle Management Committee in sede
Valore economico	valutazione dell'Executive Committee e Soci di minoranza

Che cosa raccontano i dati

L'autovalutazione SABI utilizza una scala da 1 (forte criticità) a 6 (insuperabile), dove il 4 indica un ambito “ben presidiato” e il 5 “un risultato speciale”. La visione di sintesi che apre la sezione “Le finalità di Beneficio Comune” restituisce un quadro solido, con alcune aree su cui sappiamo di dover ancora lavorare.

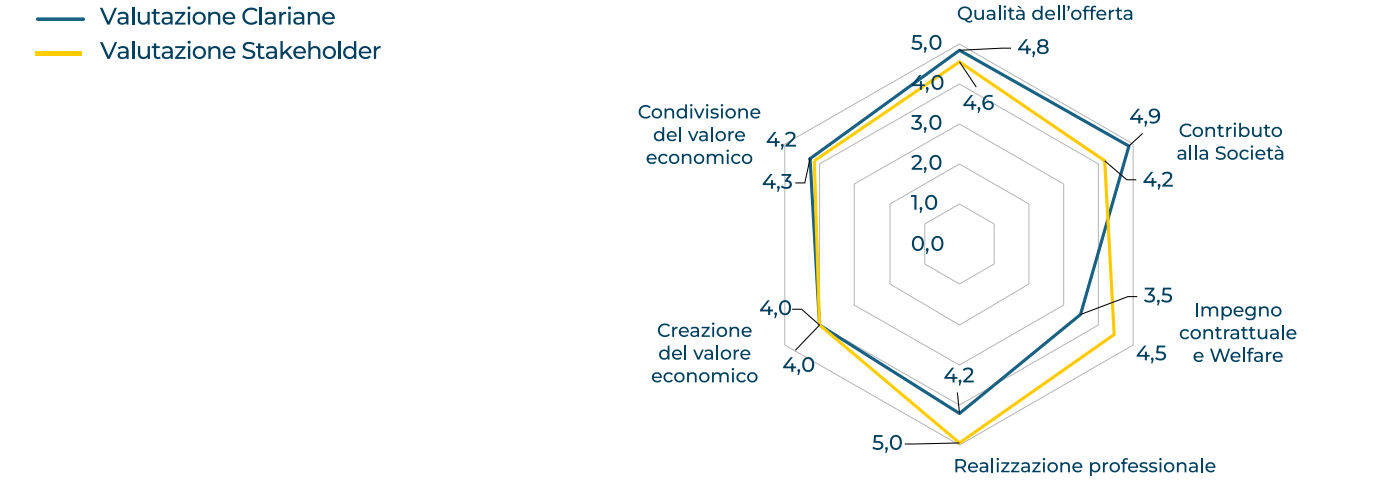
VALUTAZIONE DI BENEFICIO COMUNE

È lo sguardo d'insieme: le sei dimensioni del Buon Impatto, con l'autovalutazione di **Clariane Italia** a confronto con la voce degli **stakeholder**. I due profili sono ampiamente allineati e quasi ovunque sopra il 4, l'area del “ben presidiato”.

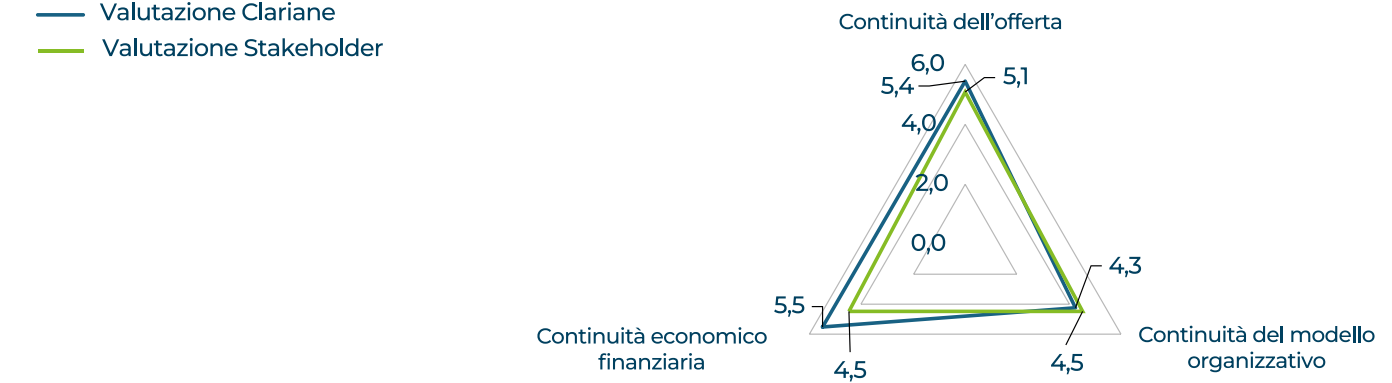
Le distanze raccontano molto. Dove **Clariane Italia si valuta più alta** - contributo alla società (4,9 vs 4,2) e qualità dell'offerta (4,8 vs 4,6) - la nostra conoscenza e fiducia nella solidità del nostro servizio supera la percezione esterna. Dove sono gli stakeholder a valutare più alto - impegno contrattuale e welfare (4,5 vs 3,5) e realizzazione professionale (5,0 vs 4,2) - la voce degli stakeholder si colloca più in alto della nostra autovalutazione. ci restituisce il legame profondo che instauriamo con i nostri collaboratori.

Il profilo più forte è la **continuità nel tempo**, rappresentata dall'ultimo grafico: un'impresa percepita come solida da tutti gli stakeholder e destinata a durare.

Valutazione di sintesi della creazione di valore



Valutazione delle condizioni di continuità nel tempo





02

**Il servizio
alle persone**

La nostra finalità

Dare valore a ogni individuo rispettando l'umanità, l'autonomia e il benessere delle persone assistite, nella garanzia dei loro diritti. Ci impegniamo a migliorare la qualità di vita, anche nella considerazione delle relazioni familiari e affettive, attraverso lo sviluppo dell'innovazione dei servizi e della ricerca scientifica, sulla base dell'approccio Positive Care.

+64

NPS sistema
(obiettivo +55)

8,7

Customer Satisfaction
(obiettivo 8,6)

97,8%

Tasso di occupazione
RSA

Nel calcolo dell'NPS (Net Promoter Score), basato su una scala da 1 a 10, sono considerati promotori i pazienti e ospiti che attribuiscono un punteggio tra 9 e 10, e detrattori coloro che assegnano un punteggio tra 0 e 6. Un valore superiore a 0 è già indicativo di una percezione positiva.

IL CONTESTO: PRENDERSI CURA DI UN PAESE CHE INVECCHIA

Prima di approfondire i dati del 2025, vale la pena ricordare il contesto in cui operiamo - perché le scelte che facciamo ogni giorno hanno senso dentro una cornice più grande.



L'Italia è il paese con la più alta aspettativa di vita nell'UE — 84,1 anni nel 2024. Il 24% della popolazione ha più di 65 anni, la quota più alta dell'Unione Europea, destinata a salire al 34% entro il 2050.

Circa 4 milioni di persone over 65 vivono in condizioni di non autosufficienza, ma meno dell'8% accede a strutture residenziali: la grande maggioranza è sostenuta da famiglie e assistenti privati.

Il 7,6% degli italiani rinuncia a cure necessarie per liste d'attesa o costi. Solo il 60% delle prescrizioni specialistiche si traduce in una prestazione SSN entro tempi adeguati. In questo quadro, gli operatori privati accreditati non svolgono una funzione residuale: sono parte strutturale di un ecosistema assistenziale.

Rispondere a questo bisogno in modo responsabile - con qualità clinica, continuità tra setting, progetto di cura centrato sulla persona - è la ragione del nostro lavoro. Il Positive Care è il framework che dà forma a questo impegno.

Italia · OCSE 2025

84,1 anni

aspettativa di vita · 1° UE

24%

popolazione ≥65 anni · 1° UE

7,6%

rinuncia a cure per attese

<8%

anziani non-autosuff. in RSA

IL NOSTRO APPROCCIO DI CURA SU TUTTI I SETTING

Il Positive Care è la filosofia di cura che orienta ogni scelta di Clariane Italia: un approccio che mette al centro la persona nella sua interezza, valorizzandone le risorse, le relazioni e la capacità di partecipare attivamente al proprio piano di cura. Non si tratta di un protocollo, ma di un modo di stare con le persone: riconoscere ciò che ancora funziona prima di ciò che manca; valorizzare l'autonomia residua; costruire contesti che generino fiducia e dignità, anche nelle situazioni di maggiore fragilità.

Il Positive Care è un lavoro sull'atmosfera delle strutture, qualunque sia il setting: lavoro di equipe, direzioni gestionali e sanitarie che lavorano insieme, strutture aperte al territorio, spazi comuni pensati per essere fruiti dalle persone. Positive Care è anche il percorso no contenzioni, il recall post chirurgico e i percorsi di prevenzione e di cura all'interno dei poliambulatori.



Considerazione e fiducia
Considerare ogni individuo nella sua unicità, nei suoi bisogni specifici. Coltivare il rispetto nel superamento di ogni forma di discriminazione per età, origine, genere, culto e orientamento sessuale.



Personalizzazione della cura
Il Piano Assistenziale Individuale come strumento vivo, costruito sui ritmi, la storia di vita e le preferenze di ogni persona. Non un documento burocratico: un contratto di cura.

Continuità e rete
Dalla prevenzione alla cura, alla riabilitazione, fino all'accompagnamento nel fine vita. Il paziente non esce mai dal sistema: cambia setting. La rete multi-strutturata garantisce che la storia clinica, le preferenze, le relazioni non si perdano.

Formazione e sviluppo
La qualità della cura è inseparabile dalla qualità del lavoro. Investire nelle competenze, nel benessere organizzativo e nel riconoscimento dei professionisti è parte del modello, non un'aggiunta.

Il Positive Care nel 2025: tre evoluzioni concrete

Il 2025 ha portato tre evoluzioni del modello. La prima è la misurazione: il Positive Care è entrato per la prima volta come dimensione autonoma del questionario di Customer Satisfaction su tutti i setting oltre al sociosanitario, con risultati eccellenti alla prima rilevazione. La seconda è la formalizzazione del Piano Assistenza Individuale come strumento integrato di lavoro multidisciplinare, oggetto di un percorso dedicato della Corporate University. La terza è la copertura completa del modello su tutti i setting, compresi quelli che ne erano ancora esclusi nel 2024.

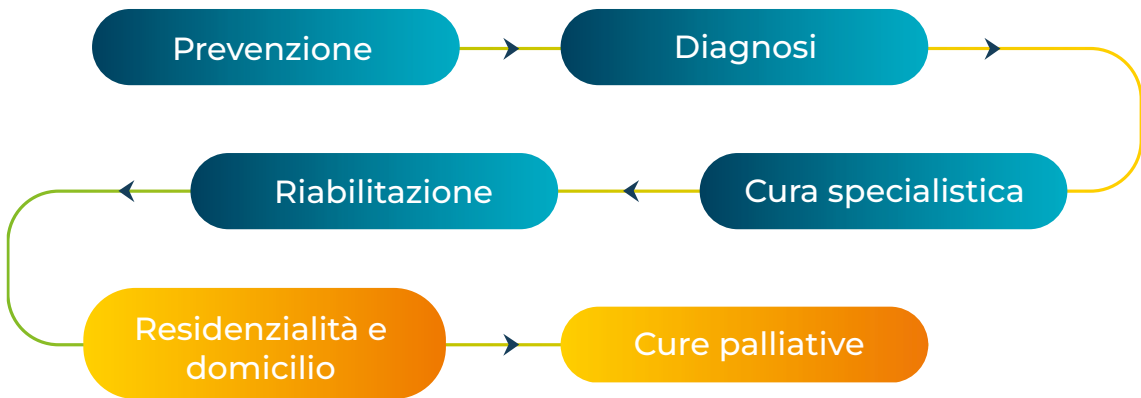
SETTING	PC SCORE 2025	NOTE
RSA - Ospiti	8,5	1° anno come KPI
Appartamenti Protetti	9,2	+0,3 vs 2024
Cliniche - Chirurgia	9,5	1° rilevazione 2025
Cliniche - Riabilitazione	8,5	1° rilevazione 2025

“Rilevi la presenza di un approccio alla cura personalizzato?”

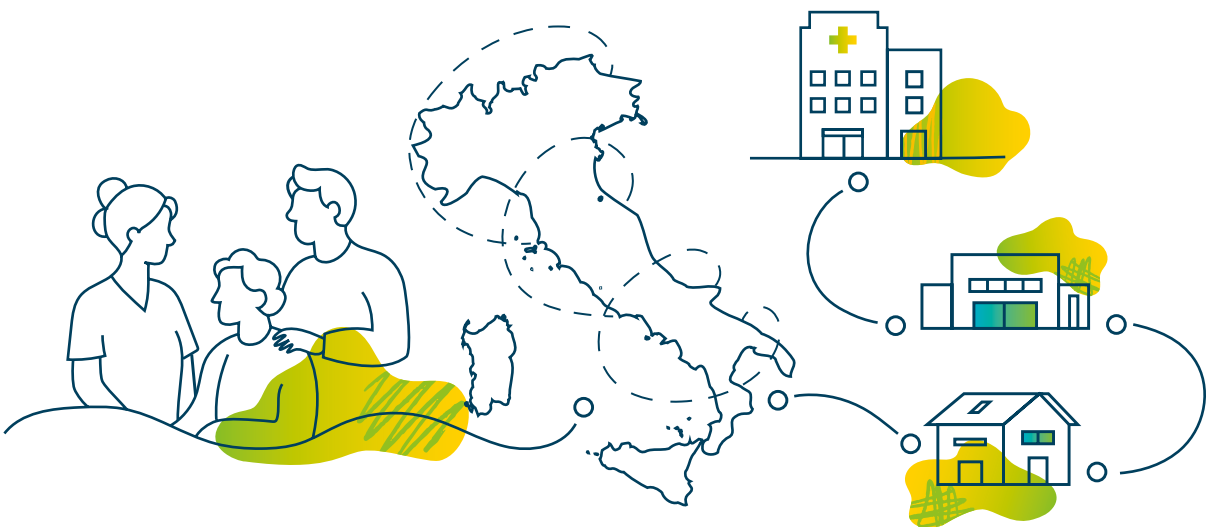
Porre questa domanda è stata una scelta di senso, coerente con la convinzione che la qualità della cura non si misuri solo attraverso indicatori clinici, ma anche attraverso l'esperienza vissuta dalle persone assistite e dai loro familiari. I risultati di questa prima rilevazione sistematica sono incoraggianti e offrono per la prima volta una base comparabile per il monitoraggio nel tempo.

LA RETE CLARIANE ITALIA: IL CONTINUUM DI CURA

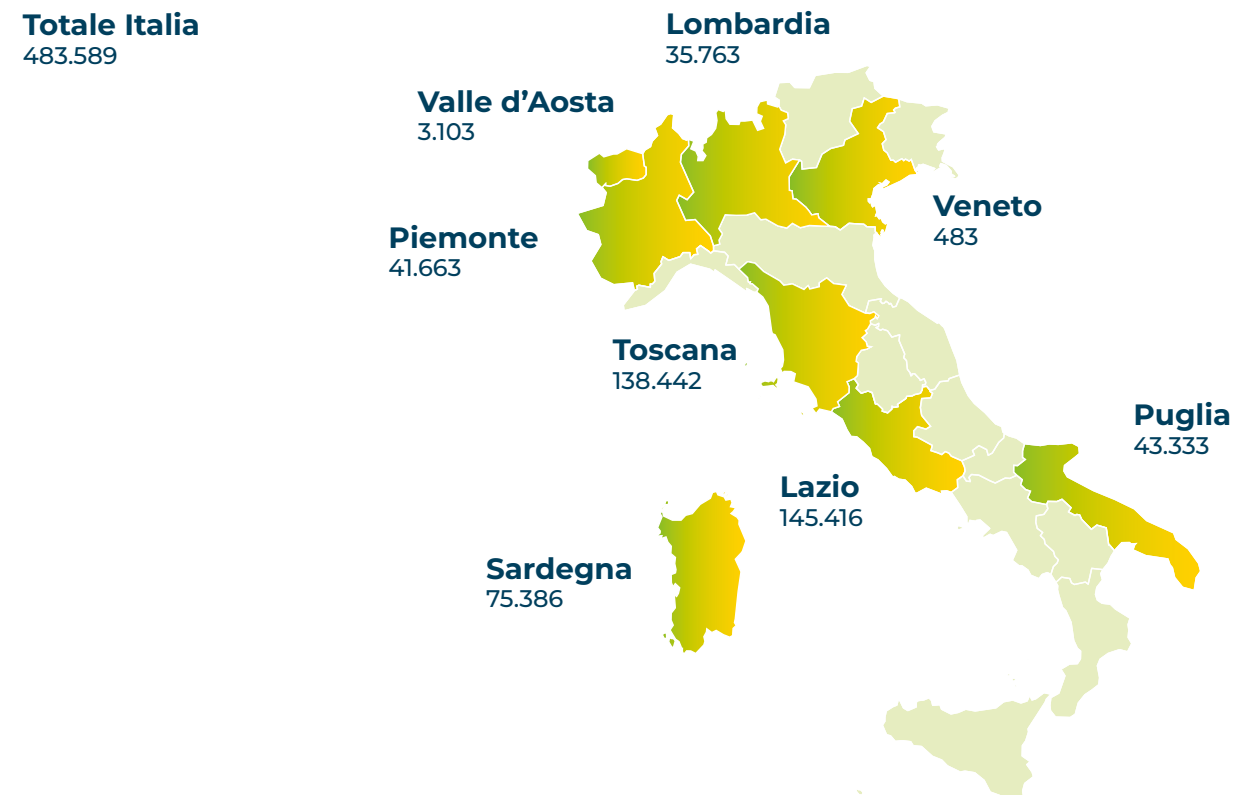
Nel 2025 Clariane Italia ha erogato servizi a **483.589 pazienti** su tutto il territorio nazionale, confermando la propria presenza capillare nelle regioni a più alta intensità assistenziale. Il network integra area Socio Sanitaria (RSA, Residenze, Comunità Psichiatriche, Riabilitazione) e area Sanitaria (Case di Cura, Cliniche Chirurgiche, Poliambulatori, Assistenza Domiciliare): è proprio questa integrazione tra setting sociosanitari e sanitari il tratto distintivo del modello Clariane Italia.



Il dual brand Korian / Kormed non separa: rende visibile un percorso continuo. Le RSA agiscono come hub di cura all'interno di reti multispecialistiche; le cliniche garantiscono la fase acuta e post-acuta; gli ambulatori presidiano la prossimità territoriale così come la riabilitazione. L'hospice — residenziale e domiciliare — completa la filiera, accompagnando le persone nelle fasi di fine vita con la stessa cultura di cura che orienta tutta la rete.



Pazienti per area geografica



Il servizio nell'ecosistema territoriale



Tre direttrici descrivono come questo ecosistema produce valore per il paziente:



Integrazione tra setting. RSA, Case di Cura, Cliniche, Poliambulatori, Riabilitazione e Assistenza Domiciliare non sono compartimenti separati ma stazioni di un percorso. Il percorso ortopedico Piemonte-Toscana, il servizio di recall infermieristico per i pazienti dimessi dopo intervento chirurgico e l'accompagnamento delle persone nei passaggi tra ospedale e residenza ne sono tre declinazioni concrete.



Governance inclusiva nelle strutture. Comitati di vita sociale, comitati Famiglie e Residenti, assemblee periodiche: la presenza di luoghi formali di ascolto e co-decisione cambia il modo in cui la qualità del servizio si costruisce.



Rete con il territorio. Volontariato, scuole, parrocchie, organizzazioni caritative e solidali, comuni ed enti pubblici, realtà culturali e ricreative. Ogni struttura intrattiene in media oltre 5 relazioni stabili con il proprio contesto (vedi capitolo Territorio).

QUALITÀ DEL SERVIZIO: SICUREZZA, CURA INTEGRATA, ASCOLTO

La qualità del servizio, quando si lavora in un'organizzazione come la nostra, non è un'astrazione. È fatta di cose molto precise. Queste pagine raccontano come la qualità si costruisce — non come uno standard da rispettare, ma come una scelta che ogni giorno qualcuno fa, in ogni struttura.

LA GESTIONE DEL RISCHIO CLINICO

Pensare al Rischio Clinico significa partire da una domanda semplice: come si fa a stare al sicuro, quando si è fragili? Per una persona ricoverata, anche un piccolo errore può cambiare tutto. Per questo la sicurezza non è solo un sistema di gestione: è un modo di intendere la cura.

Il presupposto è chiaro: l'errore non è un fallimento individuale o dell'organizzazione, ma un segnale di sistema. Segnalare un quasi evento non espone — responsabilizza. Per questo il Rischio Clinico non coincide con la gestione dell'errore: coincide con la progettazione consapevole della sicurezza.

I Facilitatori del Rischio Clinico

Non un ruolo di controllo, ma di accompagnamento e promozione culturale. Il facilitatore è un operatore formato che aiuta i colleghi a leggere i rischi, segnalare con serenità e aderire alle buone pratiche — creando una rete diffusa di professionisti che custodiscono la sicurezza come parte integrante del lavoro quotidiano.

98 nuovi facilitatori RC formati nel 2025

attraverso quattro sessioni di corso svolte tra dicembre 2024 e il primo semestre 2025. Quasi la metà sono referenti qualità di struttura.

L'audit clinico come intelligenza condivisa

Momenti di riflessione collettiva e interdisciplinare in cui professionisti diversi si fermano a guardare insieme i processi di cura. Non verifiche formali, ma spazi in cui si supera la logica del 'si è sempre fatto così' e si costruiscono soluzioni più efficaci e sicure.

Gli strumenti del sistema — Incident Reporting, audit clinici, FMEA e analisi proattiva — sono occasioni strutturate di ascolto dell'organizzazione. Ogni segnalazione produce conoscenza condivisa; ogni audit genera confronto professionale; ogni azione correttiva si traduce in maggiore affidabilità dei percorsi di cura. Il Comitato Aziendale per le Infezioni Correlate all'Assistenza (CICA), formalizzato nel 2024, è parte integrante di questo sistema.

I dati 2025: una cultura della segnalazione in crescita



LIBERARE LO SPAZIO DELLE PERSONE: IL PERCORSO B.R.O.W.N.
(BE RESTRAINED ONLY WHEN NEEDED)

Ridurre le contenzioni passive nelle RSA è una scelta di campo. Parte dal presupposto che la libertà di movimento sia un diritto fondamentale della persona, anche quando la persona è fragile. Le contenzioni vanno usate solo quando il rischio di danno è significativo e quando misure meno restrittive si sono dimostrate inefficaci.

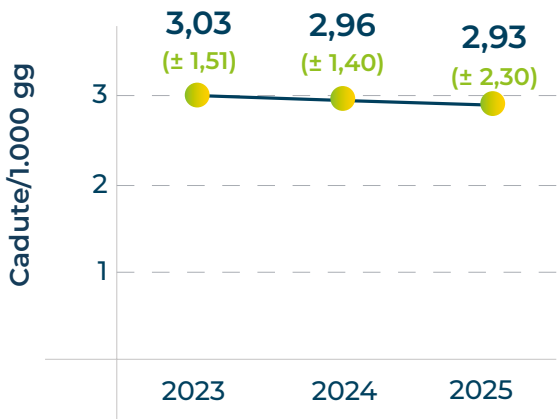
Contesto italiano: la prevalenza delle contenzioni nelle RSA italiane varia tra 49,9% e 68,7% dei residenti. Il 91,2% dei casi riguarda spondine bilaterali di letto. L'Italia copre solo il 9,9% del fabbisogno degli over 75 non autosufficienti (media OECD: 43,8%), in un contesto di alta complessità clinica e pressione familiare.

Come abbiamo lavorato:



Il risultato che conta: meno contenzioni, nessun aumento delle cadute

La principale obiezione alla riduzione delle contenzioni è sempre la stessa: «se togliete le spondine, le persone cadono». Per questo abbiamo risposto con i dati, non con le parole. Su 6.700 residenti delle RSA Korian Italia, in tre anni di monitoraggio sistematico, il tasso di cadute per 1.000 giornate di degenza è rimasto costante.



Obiettivo 2026: raggiungere una prevalenza di contenzioni del 25% nelle strutture Korian, rispetto a una media di mercato stimata al 65%. Prossimo obiettivo: campagna dedicata al coinvolgimento attivo dei familiari.

“Non possiamo lasciare che la libertà sia un gesto eccezionale. Deve diventare il modo in cui scegliamo di prenderci cura.”

- Dalle Giornate di formazione con Letizia Espanoli e Metodo Sentemente

CURA SENZA CONFINI: LA CONTINUITÀ COME MODELLO

La continuità di cura nasce dalla convinzione che il paziente non «esce» mai dal sistema, semplicemente cambia setting. È un’idea che abbiamo cominciato a descrivere nella Relazione di Impatto 2024 e che nel 2025 è cresciuta in numeri e in struttura. Tre dispositivi la rendono concreta:

- 1. Percorso ortopedico Piemonte-Toscana.**

Nel 2025 il percorso si è consolidato come modello clinico organizzato: 50 protesi ortopediche realizzate in rete Piemonte-Toscana, con visite preliminari ortopediche ed esami di conferma presso il poliambulatorio Kormed Statuto a Torino, interventi in Toscana presso l'ospedale San Camillo e riabilitazione presso la casa di cura Villa Ida. La refertazione radiologica è garantita in continuità da un unico riferimento medico tra le strutture toscane di Fortis e Barbantini (Lucca). A supporto del paziente, una rete di convenzioni con strutture ricettive locali a condizioni agevolate e il servizio di trasporto dedicato da e per la clinica San Camillo.
- 2. Recall infermieristico post-dimissione.**

Il progetto pilota RECALL, avviato a fine 2024 al San Giuseppe Hospital di Arezzo con 870 chiamate e una redemption del 90%, nel 2025 è stato consolidato come pratica e proposto come modello da estendere. Il recall rende esplicito che la presa in carico non si chiude con la dimissione.
- 3. Integrazione tra residenzialità, ospedale e domicilio.**

I voucher di sollievo di Maleo (misura B2) consentono ricoveri temporanei fino a 60 giorni in continuità con il percorso domiciliare. Sono dispositivi diversi che tengono insieme la stessa logica: il paziente non «esce» mai dal sistema, cambia setting.

LA VOCE DI CHI CI SCEGLIE: CUSTOMER SATISFACTION 2025

Una persona che entra in una nostra struttura ci sta affidando qualcosa di prezioso. Chiederle com'è andata non è raccogliere dati: è un atto di rispetto. Le pagine che seguono dicono cosa ci hanno risposto nel 2025 — ospiti, pazienti, familiari — nei quattro setting che indaghiamo da anni.

INDICATORE	24	25	OBIETTIVO
NPS — Net Promoter Score	+65	+64	+55
Customer Satisfaction Score	8,6	8,7	8,6
Considerazione dei bisogni	8,6	8,6	8,0

AREA SOCIO SANITARIA: OSPITI E FAMIGLIE

Residenze per Anziani (RSA)

Nell'Area Socio Sanitaria — RSA e residenze — i risultati 2025 confermano una solida soddisfazione, con punteggi stabili e in alcuni casi in lieve crescita. La governance inclusiva (comitati di vita sociale e comitati degli stakeholder) inizia a produrre i suoi effetti più visibili sulla qualità percepita della vita sociale degli ospiti.

Tra parentesi i dati del 2024



Appartamenti Protetti: l'eccellenza che cresce

Gli Appartamenti Protetti consolidano il livello più alto di soddisfazione del network. L’NPS è ulteriormente cresciuto di 6 punti rispetto al 2024 (+78 → +84), trainato dalla conversione di parte dei neutrali in Promoters.

Tra parentesi i dati del 2024



Assistenza Domiciliare: solido, con segnali da monitorare

L’Assistenza Domiciliare conferma un livello complessivo molto buono — più di 4 Promoter su 5 e quasi 9 su 10 che si sentono considerati e soddisfatti — ma registra una flessione rispetto al 2024 dovuta soprattutto al cambio di perimetro di indagine (l’esclusione delle strutture ad alte prestazioni Mosaico in Lombardia).



AREA SANITARIA

Cliniche: il debutto del Positive Care nel questionario

Nelle Cliniche del Gruppo, il 2025 segna due novità: l’inserimento per la prima volta della dimensione Positive Care nel questionario, e una conferma del livello eccellente di soddisfazione. Il Positive Care, alla sua prima rilevazione, raccoglie la quota maggiore di pazienti molto soddisfatti — tre quarti del totale. I punteggi più alti si registrano in chirurgia (8,9) e riabilitazione (9,5): la qualità relazionale è percepita con maggiore intensità nei momenti di maggiore fragilità.

Tra parentesi i dati del 2024



Un nuovo ascolto: la Customer Satisfaction dei Poliambulatori Kormed

Per molte persone, il primo incontro con il sistema sanitario è un poliambulatorio. Un’esperienza spesso breve, ma che lascia un segno. Da come ti accolgono allo sportello, da quanto aspetti, da come ti parla il medico, ti porti via un’idea di cosa significhi essere curato in quel posto.

Nel 2025 abbiamo costruito un sistema di ascolto dedicato ai 29 Poliambulatori Kormed, sviluppato, su sei regioni: Piemonte, Lombardia, Toscana, Lazio, Puglia, Sardegna. I primi risultati strutturati arriveranno nella Relazione di Impatto 2026.

La scelta strategica: dotarsi di uno strumento di ascolto continuativo, anonimo, scalabile su tutte le strutture, capace di restituire ai responsabili locali una visione costante della soddisfazione dei pazienti — non più solo una fotografia annuale, ma un monitoraggio nel tempo.

ASCOLTO SISTEMICO: COMUNICAZIONI, RECLAMI, APPREZZAMENTI

Un reclamo, quando arriva, dice sempre due cose: che qualcosa non ha funzionato, e che qualcuno si è fidato abbastanza di noi da prendersi la briga di dircelo. Per questo i reclami, da noi, non sono problemi da gestire: sono materiale da cui imparare.



La quota di segnalazioni registrate è passata dall'11% al 13,1% del totale: l'ascolto sistemico è cresciuto. I canali più utilizzati: e-mail (45%), contatto diretto di persona (26%), telefono (11%).

74%

degli apprezzamenti 2025

Dove si concentrano:

- Attenzione verso ospiti e familiari
- Ambito assistenziale
- Atteggiamento degli operatori
- Accoglienza

Quando le persone si fermano a scriverci per dirci grazie, non lo fanno per la struttura o gli orari: lo fanno per chi le ha guardate negli occhi.

Cosa è cambiato grazie ai reclami

L'ascolto sistemico produce risultato solo se i reclami modificano il modo di lavorare. Nel 2025 tre ambiti hanno conosciuto interventi sistemici originati direttamente dalle segnalazioni:

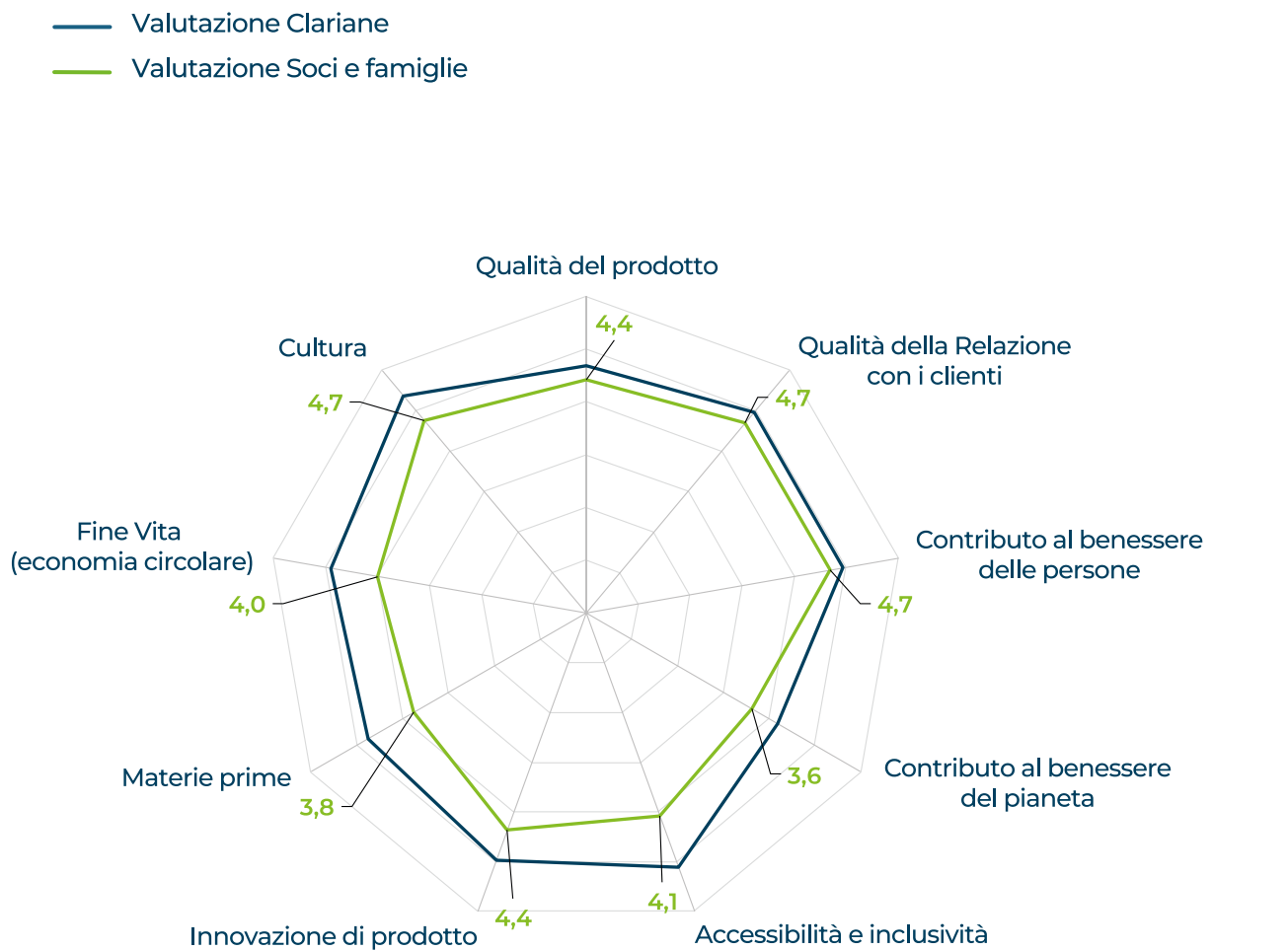
Ristorazione	Revisione dei contratti negli Appartamenti Protetti, con effetto già misurabile nella Customer Satisfaction (da 7,8 a 8,3, +0,5 punti)
Comunicazione nell'Assistenza Domiciliare	Definizione di un protocollo di comunicazione tempestiva di ritardi e cambi di operatore
Gestione farmaci nelle RSA	Identificata come area di intervento sistemico prioritario per il 2026

VALUTAZIONE DI BENEFICIO COMUNE

Il Servizio conferma il nostro core. Sulla scala SABl (1–6), l'autovalutazione di **Clariane Italia** si colloca ovunque tra 4,2 e 5,4, ma il dato più prezioso è un altro: **la lettura è doppia**, messa a confronto con la voce di **famiglie e ospiti**.

I due profili hanno la stessa forma: dove il valore è più alto - **relazione con le persone, benessere degli ospiti, cultura, fidelizzazione** - famiglie e ospiti riconoscono esattamente ciò che percepiamo noi. È la conferma più credibile che possiamo avere: non ce lo diciamo da soli.

Le distanze si aprono sui **temi ambientali e di innovazione di prodotto** - contributo al benessere del pianeta, materie prime, accessibilità - dove ci valutiamo più alti di quanto famiglie e ospiti percepiscano. È un segnale d'ascolto prezioso: fare bene non basta se non è percepito. Da qui l'obiettivo di raccontare e coinvolgere di più su questi fronti.





03

Lavoratrici
e lavoratori

La nostra
finalità

Promuovere la formazione professionale continua e modalità di lavoro sostenibili.

Lavoriamo per costruire un clima organizzativo orientato alla valorizzazione, alla crescita e al benessere delle persone, nel rispetto delle competenze e del potenziale di ciascuno, sviluppando una cultura inclusiva con particolare attenzione alla parità di genere e al rispetto di ogni diversità.

NPS LAVORO · PULSE 2025

Consigliaresti la tua struttura come datore di lavoro a un amico o parente?

+29,1 | ▲ +5,8 pt vs 2024 · +24 pt vs 2022

NPS LAVORO · PULSE 2025

Consigliaresti la tua struttura/azienda a un amico o parente che sta cercando assistenza?

+40,8 | ▲ +7,2 pt vs 2024 · +20 pt vs 2022

Nel calcolo dell'NPS (Net Promoter Score), basato su una scala da 1 a 10, sono considerati promotori i lavoratori che attribuiscono un punteggio tra 9 e 10, e detrattori coloro che assegnano un punteggio tra 0 e 6. Un valore superiore a 0 è già indicativo di una percezione positiva.

FINALITÀ · PERSONE COME INFRASTRUTTURA DELLA CURA

Chi entra per la prima volta in una nostra struttura si trova davanti a persone: un'OSS che sistema il letto, un medico che risponde a una domanda, un'educatrice che accompagna un ospite con la stessa naturalezza di ogni mattina. Non vede un organigramma, non legge un piano strategico. Vede il lavoro.

Questo capitolo parla di chi rende possibile la cura ogni giorno — 5.286 persone, distribuite in sette regioni, con età media di 46 anni e quasi nove anni di permanenza media in azienda. Una comunità professionale ampia e diversa, che nel 2025 ha confermato attraverso la Survey Pulse il proprio orientamento positivo: +29,1 di NPS Lavoro, un massimo storico, e un indice di coinvolgimento di 83,8 che supera di tredici punti la media del Gruppo Clariane.

I dati sono incoraggianti. Ma raccontarli senza il loro contesto sarebbe disonesto. Il lavoro di

cura è strutturalmente faticoso: è fisicamente impegnativo, emotivamente esposto, spesso invisibile. Il turnover è risalito al 12,6% — dato da tenere monitorato. La carenza di professionisti sanitari qualificati è una realtà di sistema, non un'eccezione locale. Rispondere a queste pressioni con politiche contrattuali stabili, percorsi di crescita interni, investimenti sulla sicurezza e attenzione al benessere non è un'azione di marketing: è una scelta di responsabilità.

Come Società Benefit, rendere esplicita questa responsabilità è parte del nostro mandato. Le persone non sono un mezzo della cura — sono la cura stessa. E il modo in cui le trattiamo decide, ogni giorno, la qualità di ciò che generiamo per i pazienti, le famiglie e i territori in cui operiamo.

L'ANDAMENTO TRIENNALE DEGLI INDICATORI

Tre anni di rendicontazione continua consentono oggi una lettura che va oltre la fotografia annuale. La tabella che segue non è solo un consuntivo: è una direzione.

La continuità della rendicontazione consente una lettura coerente dei principali indicatori della Finalità Lavoratori dal 2023 al 2025. Nel complesso, il triennio restituisce un'organizzazione in movimento — con alcune linee di miglioramento solide e consolidate, e qualche segnale su cui mantenere l'attenzione.

INDICATORE	2023	2024	2025
NPS Survey Pulse lavoratori	+20	+23	+29,1
Frequency Rate infortuni	18	15,2	14
Infortuni (numero assoluto)	136	120	111
Turnover dipendenti	11,9%	11,3%	12,6%
Assenteismo	4,3 %	4,3%	4,3%
Percorsi qualificanti erogati	324	400	408
Manager di struttura interni	5%	8%	20%
Dipendenti a tempo indeterminato	-	91%	90,6%
% donne sul totale dipendenti	-	76%	77,2%
% dipendenti nati all'estero	-	16%	18,8%

La lettura d'insieme suggerisce tre osservazioni.

La soddisfazione delle persone che lavorano con noi cresce in modo costante e significativo: l'NPS Lavoro passa da +20 nel 2023 a +29,1 nel 2025, confermando una traiettoria positiva che non si spiega con un singolo intervento ma con una combinazione di scelte — sulla formazione, sul supporto manageriale, sulla sicurezza, sul benessere. È il dato su cui siamo più soddisfatti, e che ci impegniamo a mantenere.

La sicurezza sul lavoro migliora ogni anno: gli infortuni scendono da 136 a 111, il Frequency Rate da 18 a 14. È una riduzione progressiva, non casuale. Dipende dall'investimento sulla cultura della prevenzione — una rete di persone formate, presenti, che sanno come leggere i rischi prima che si manifestino.

Il turnover risale al 12,6% dopo due anni di calo. È un dato da non minimizzare: la pressione sul personale sanitario è strutturale in tutto il settore, e la competizione per i profili qualificati è alta. Lo segnaliamo con trasparenza perché è uno degli ambiti su cui concentreremo maggiore attenzione nel 2026, anche attraverso il rafforzamento della contrattazione stabile e dei percorsi di sviluppo interno.

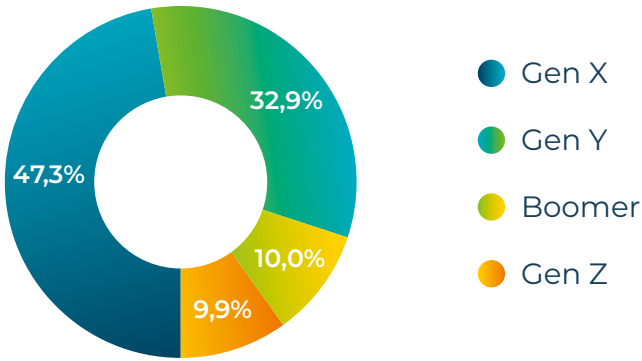
IL PROFILO DEL PERSONALE · 2025

5.286 persone, quattro generazioni, un'unica missione.

PROFILO	VALORE
Dipendenti totali	5.286
Libere e liberi professionisti	2.639
Lavoratrici e lavoratori delle Cooperative	2.073
Anni medi di permanenza	9,00
Età media	46 anni

I numeri del profilo descrivono chi siamo. La Survey Pulse misura come stiamo.

Generazioni in dialogo



Provenienza (dei soli dipendenti)



PULSE 2025 · L'ASCOLTO CONTINUO

Cinque anni di ascolto, una traiettoria coerente.

Dal 2021 misuriamo annualmente la percezione di chi lavora nelle nostre strutture attraverso la Survey Pulse. I dati restituiscono un andamento di crescita costante.

PARTECIPAZIONE PULSE

84%

+13 pt vs Gruppo

INDICE DI COINVOLGIMENTO

83,8

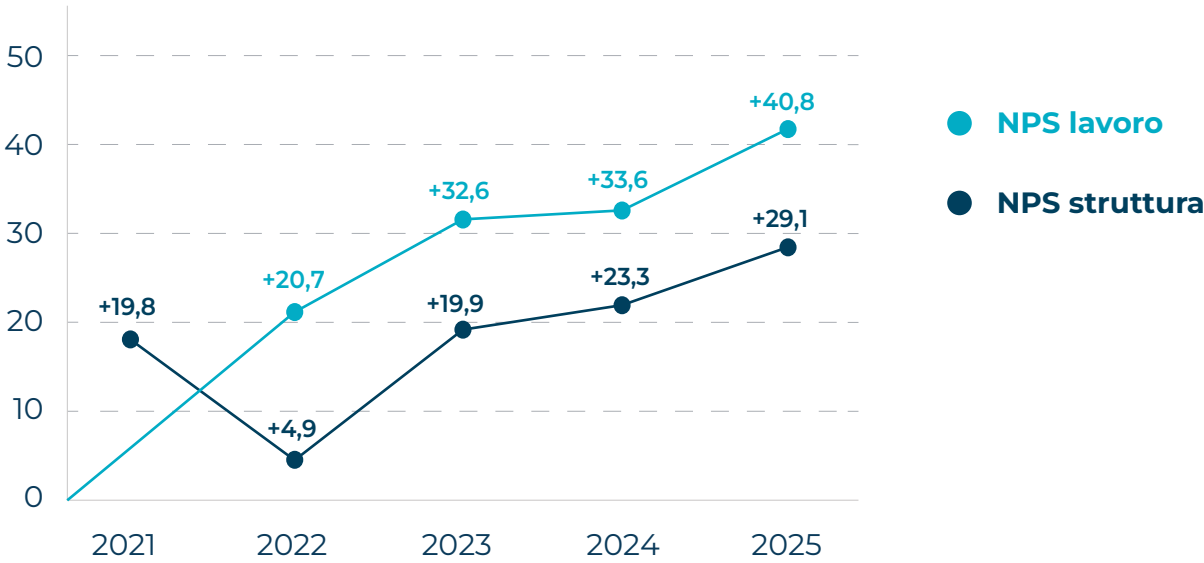
▲ massimo storico

CONSIDERAZIONE SUL LAVORO

7,15/10

▲ +0,11 vs 2024

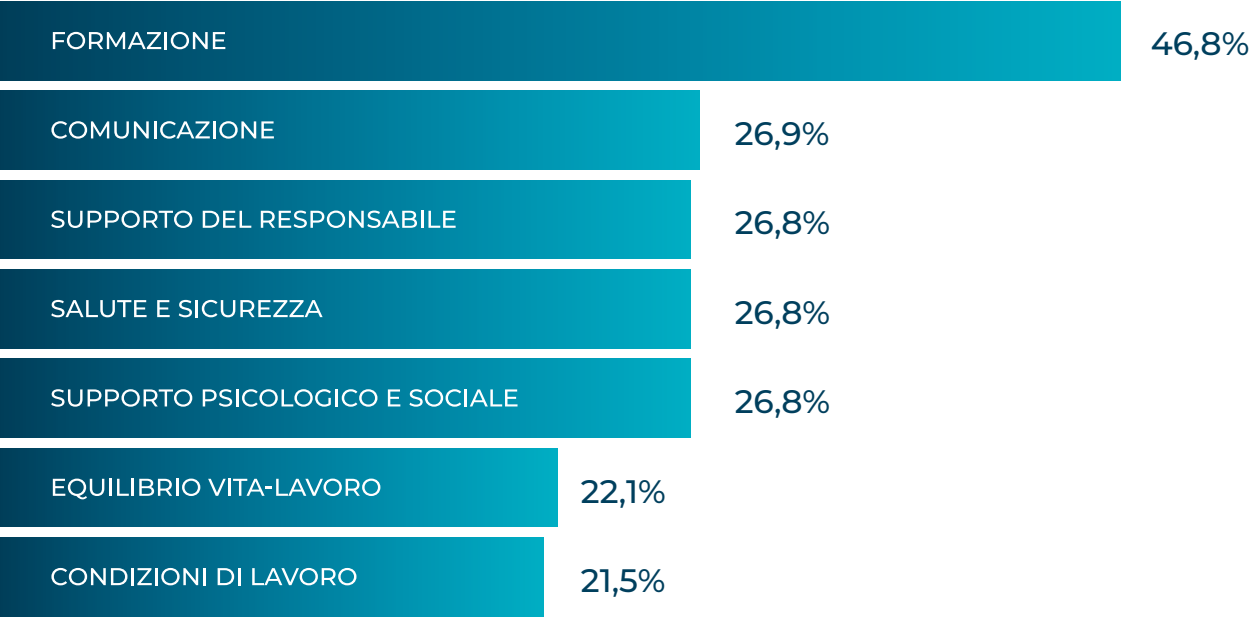
Evoluzione NPS · 2021—2025



Dal +4,9 del 2022 al +29,1 del 2025: l'NPS Lavoro è cresciuto di oltre 24 punti in tre anni. L'NPS Struttura — ovvero il consiglio dato ad utilizzare la propria struttura nei suoi servizi - raddoppia nello stesso arco temporale.

Dove abbiamo migliorato di più, nell'anno

Alla domanda «In quali ambiti hai riscontrato i maggiori miglioramenti dall'ultima Survey Pulse?», le risposte 2025 fotografano quattro priorità maturate insieme.



L'ascolto non basta se non produce risposta. I dati Pulse 2025 hanno confermato che la formazione e il supporto del responsabile sono le dimensioni in cui le persone percepiscono i miglioramenti più significativi. È la direzione in cui abbiamo investito — e da cui non intendiamo tornare indietro.

VALORIZZAZIONE, CRESCITA, BENESSERE

Valorizzare e far crescere il personale interno

Rispetto all'anno precedente si registra un incremento del 20% dei percorsi interni di crescita verso ruoli di responsabilità, in coerenza con la scelta di valorizzare il personale interno e di riservare alla ricerca esterna un ruolo complementare.



Progetto Insieme: la community che cresce con l'azienda

Nel 2025 il Gruppo Clariane ha lanciato INSIEME, un piano di azionariato universale che prevede la distribuzione di 50 azioni ad ogni dipendente presente in Clariane da ottobre 2025 a ottobre 2028.

**INCONTRI DI PRESENTAZIONE
IN GIRO PER L'ITALIA**

60

maggio-ottobre 2025

AZIONI PER DIPENDENTE

50

ottobre 2025 - ottobre 2028

Un gesto concreto, simbolico e collettivo. La condizione per aderire era una: collaborare ogni giorno per mantenere la qualità dei nostri servizi ai massimi livelli, con l'obiettivo di registrare un Net Promoter Score (NPS) medio pari o superiore a 55 nel triennio 2025–2027.

Considerando le sole 31 rinunce al Piano da parte dei lavoratori, l'impatto dell'iniziativa si attesta intorno al 100% del numero dei dipendenti totali Italia.

Feedback 360°: ascolto e sviluppo manageriale

Il processo si è articolato in più fasi strutturate - progettazione, raccolta dei feedback, restituzione individuale e aggregata, definizione di percorsi di sviluppo. I risultati sono confluiti in report dedicati con punteggi medi per competenza, confronto tra autovalutazione e valutazioni esterne ed evidenze qualitative.

A valle della rilevazione, tra maggio e dicembre 2025 si è svolto un percorso di sviluppo manageriale con momenti di team coaching e sessioni di coaching individuale.

MANAGER NEL FEEDBACK 360°

27

OSSERVATORI/OSSERVATRICI

250

Valorizzare le persone significa anche proteggerle. La crescita professionale e la sicurezza sul lavoro non sono politiche separate: sono le due facce dello stesso impegno verso chi lavora ogni giorno in ambienti che richiedono sforzo fisico, attenzione costante e resistenza emotiva.

EQUITÀ CONTRATTUALE

Armonizzazione contrattuale: un percorso che continua.

Nel 2024 il Gruppo ha avviato un progetto di armonizzazione contrattuale che ha coinvolto circa 1.300 dipendenti, con l'obiettivo di garantire condizioni omogenee e, dove possibile, di livellare verso l'alto. Nel 2025 il percorso giunge a una tappa decisiva.

OMOGENEIZZAZIONE CONTRATTI · 2024 → 2025

Da una stratificazione storica a un quadro contrattuale comune.

Le diverse società del Gruppo Clariane Italia portavano con sé storie contrattuali eterogenee, frutto di acquisizioni e fusioni avvenute negli anni. Nel 2024 è stato avviato un percorso strutturato per ricomporre queste differenze: tavoli di confronto con le organizzazioni sindacali, mappatura puntuale delle posizioni, definizione di un quadro contrattuale comune che salvaguardasse i diritti acquisiti e, dove possibile, livellasse verso l'alto.

Nel 2025 il percorso giunge a una tappa decisiva, con la chiusura dei principali tavoli e l'applicazione operativa del nuovo assetto contrattuale. Parallelamente è proseguito il lavoro sulle matrici di turni multiperiodali, che consentono di programmare i turni del personale sanitario e sociosanitario su orizzonti di sei mesi o più, superando la pianificazione mensile e restituendo prevedibilità alla vita di chi opera nei turni continui.

WELFARE E BENESSERE

Le misure di welfare per le persone del Gruppo.



- **Sconto del 25% sulle prestazioni sanitarie.** Esteso a tutto il personale, rende concretamente accessibile a chi lavora nel Gruppo la stessa qualità di cura offerta agli ospiti e pazienti.
- **Convenzioni per l'assistenza ai familiari non autosufficienti.** Con un valore particolare per il personale che quotidianamente si occupa di cura e si trova spesso a gestire carichi assistenziali anche a casa.
- **Permessi aggiuntivi per eventi familiari significativi,** precedentemente riconosciuti solo in alcune realtà del Gruppo.

L'omogeneizzazione contrattuale rappresenta la traduzione concreta dell'impegno della finalità Benefit a promuovere modalità di lavoro sostenibili, anche attraverso condizioni economiche, organizzative e di welfare più eque tra le diverse società del Gruppo. Ma il percorso non si considera concluso: nuove iniziative sono già in cantiere per il prossimo futuro, nella convinzione che l'equità non sia un traguardo da raggiungere una volta sola, ma un orientamento permanente da cui continuare a generare valore per le persone che ogni giorno scelgono di lavorare nel Gruppo.

Il benessere dei dipendenti

Oltre alle misure previste dai contratti collettivi e dalle scelte aziendali, il gruppo mette a disposizione attività volte al benessere fisico e psicologico delle persone.

- **Assorbente sospeso.**
Nei servizi igienici femminili di ogni piano della sede centrale, accesso libero e discreto a prodotti per il ciclo mestruale.
- **Frutta fresca.**
Circa 5 kg a settimane alterne negli uffici della sede: abitudini alimentari più sane, energia e consapevolezza nutrizionale.
- **Yoga e pilates nelle strutture.**
Corsi gratuiti all'interno delle strutture per favorire il benessere fisico e mentale di chi opera ogni giorno con i pazienti.

Figura rewards dedicata.

Figura dedicata al presidio delle tematiche di Compensation & Benefit e Organizzazione, introdotta nel 2025 per supportare le strutture territoriali nella gestione e nell'applicazione coerente delle politiche retributive e di organizzazione, nonché per coordinare iniziative a sostegno di pazienti e operatori sanitari, con un framework di attivazione territoriale e sostegno delle strutture.

SPORTELLO PSICOLOGICO · PARTNERSHIP STIMULUS



Un servizio di supporto psicologico anonimo e gratuito.

In partnership con Stimulus, realtà specializzata nel benessere psicologico sul lavoro, Clariane Italia offre a tutti i collaboratori e le collaboratrici un servizio di supporto psicologico anonimo, gratuito e disponibile 24 ore su 24. Il servizio è attivo dal dicembre 2023 e nel 2025 ha registrato circa 35 utenti e 81 colloqui, con una media di due incontri per persona.

STORIE DI STRUTTURA · BOSCO DELLA STELLA, RIVOLI

Lo Sportello Antiviolenza in RSA.

Il 1° luglio 2025, all'interno di una nostra struttura, è stato aperto il primo Sportello Antiviolenza in collaborazione con Svolta Donna di Pinerolo. Un'iniziativa che rappresenta uno degli esempi delle azioni territoriali sviluppate nel 2025, rivolta anche ai lavoratori e alle lavoratrici interne.

SPORTELLO ANTIVIOLENZA

Un servizio aperto al territorio dentro una struttura sanitaria.

Lo Sportello opera secondo un principio non negoziabile: privacy e anonimato per chiunque vi acceda. In collaborazione con Svolta Donna sono state inoltre realizzate giornate di formazione dedicate ai giovani delle scuole superiori del territorio, sul tema della violenza di genere. L'iniziativa si inserisce nel filone Arte in Genere dell'architettura Clariane, dedicato alle azioni contro la violenza di genere nelle strutture e sui territori.

SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

Un impegno strutturato e continuo.

Nel 2025 gli infortuni sono passati da 120 a 111, con un Frequency Rate di 14, in linea con il target prefissato. Il risultato è frutto di una procedura uniforme su tutte le strutture, di una nuova scheda di indagine RSPP e del consolidamento della rete degli Ergoformatori.

INFORTUNI 2025

111

▼ -7,5% vs 2024 (120)

FREQUENCY RATE

14

✓ In linea con il target

ERGOFORMATORI

25

Coordinamento attivo 2025

CERTIFICAZIONE ISO 45001

3

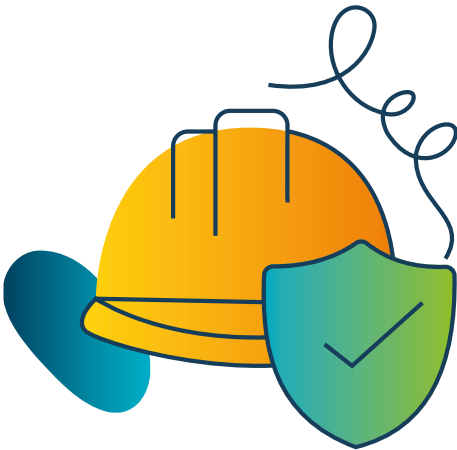
Nuove strutture certificate, in continuità con il percorso iniziato nel 2024

CORSO RISCHI ABUSO/AGGRESSIONI

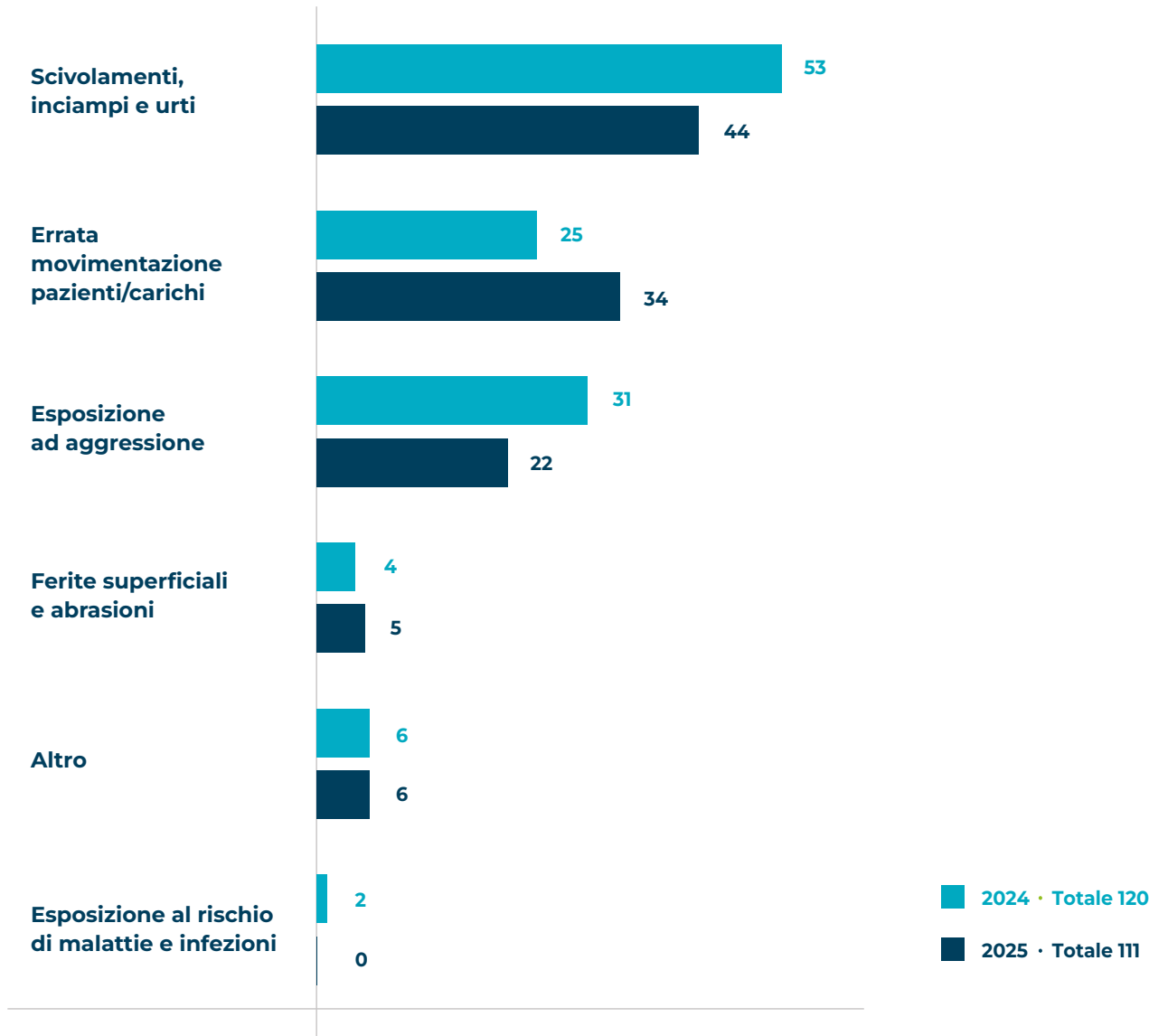
20

RSPP formati · D.Lgs. 81/2008

Una procedura uniforme su tutte le strutture del Gruppo garantisce la segnalazione tempestiva di infortuni, near miss e incidenti. A supporto, è stato introdotto un modulo unico di Rilevazione Evento SSL, obbligatorio per tutte le figure coinvolte, e una scheda di indagine dedicata compilata dal Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) durante una riunione di analisi con le altre figure.



Confronto per tipologia · 2024 vs 2025



CORPORATE UNIVERSITY · FORMAZIONE 2025

56.000 ore di formazione, oltre 5.000 persone formate.

Nel 2025 la Corporate University ha incrementato il numero di corsi e convegni con erogazione di crediti ECM, aumentando le ore complessive grazie a percorsi di maggior durata.

In generale, ciascun lavoratore è stato interessato da una media di circa 3 giornate di formazione in un anno.

ORE DI FORMAZIONE

56.000

strutture + Corporate University

CREDITI ECM

50

<2k Agenas · >10k Regione

I 408 Percorsi Qualificanti

Tra i percorsi di maggior rilievo dell'anno:

S.Keys - percorso manageriale dedicato a Direttori e Direttrici Gestionali.

Percorso Ergoformatori.

Corso per facilitatori del rischio clinico.



Le sette aree tematiche del catalogo

L'offerta formativa è stata realizzata in sinergia con i diversi dipartimenti aziendali — in primis la Direzione Medica — per garantire piena aderenza alle esigenze dell'azienda.

Le nostre professioni

Competenze tecnico-specialistiche per ogni figura professionale del Gruppo.

Competenze manageriali

Dalla leadership alla gestione del team.

Comportamenti organizzativi

Collaborazione, comunicazione, responsabilità.

Diversity, Equity & Inclusion

Strumenti per costruire ambienti più collaborativi e inclusivi.

Digital Skills (nuova area)

Particolarmente apprezzato il corso su Microsoft Teams.

Il nostro impatto (nuova area)

Corso sulla Società Benefit per comprendere come si crea valore.

Formazione obbligatoria.

Corsi previsti dalla normativa per garantire sicurezza, conformità e aggiornamento continuo.

L'area Il nostro impatto include un corso dedicato alla Società Benefit, che ha permesso alla popolazione aziendale di approfondire l'importanza che le azioni di ciascuno e il lavoro quotidiano hanno sulla società.

Formazione Servizio Clienti — Customer Orientation

In continuità con il 2024, prosegue il corso pilota per il personale di front office nelle strutture sanitarie del Gruppo su tutto il territorio italiano.

ANNO	PERSONE FORMATE	STATO
2024	30	Avvio pilota
2025	50	In corso
2026	130	Conclusione prevista

Copertura formativa 2024—2025: 80 persone formate al termine del 2025 (30 nel 2024 + 50 nel 2025), pari al 40% del target complessivo. La conclusione del percorso formativo per le restanti 130 persone è prevista entro il 2026.

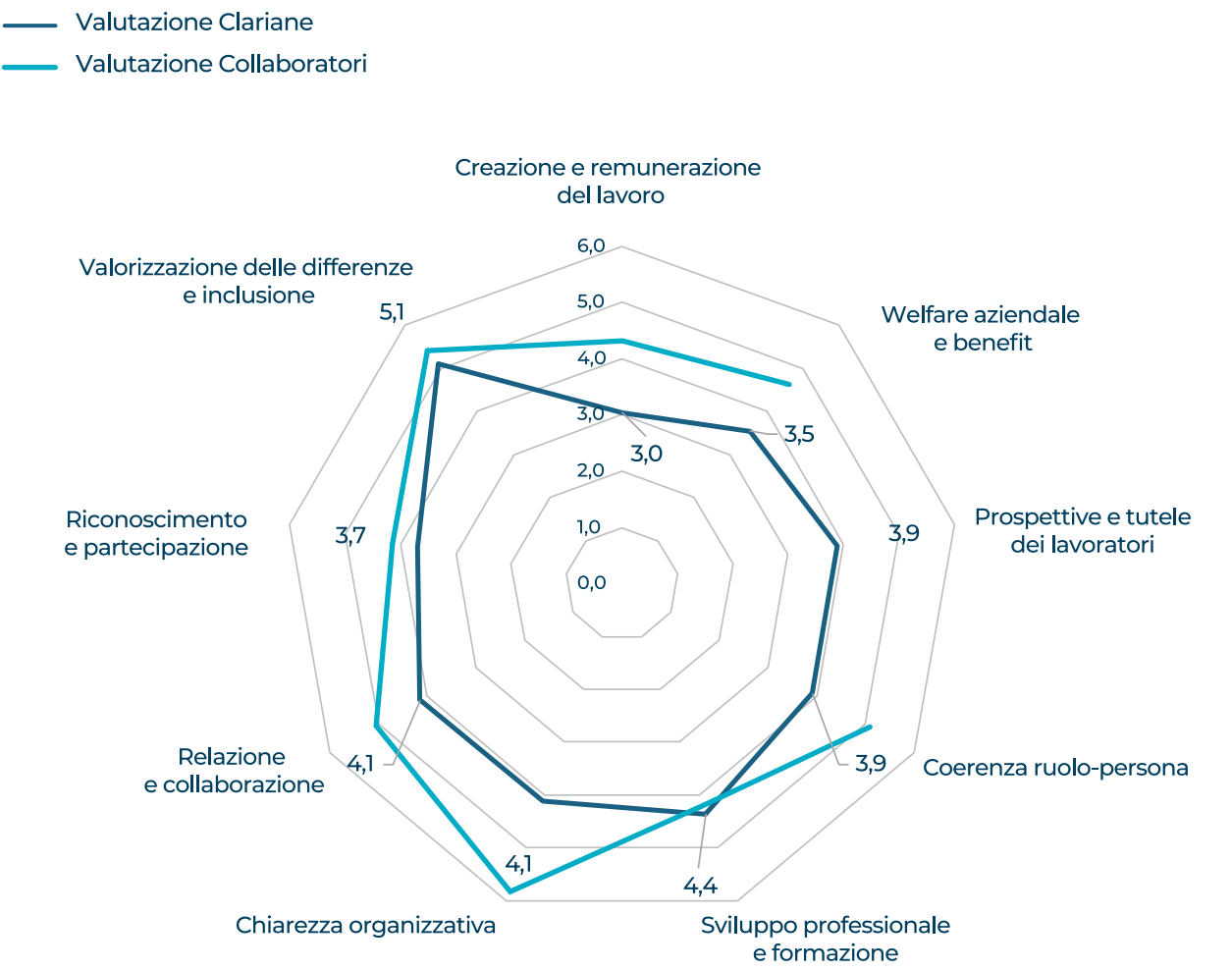
L'equità contrattuale e il welfare aziendale definiscono le condizioni di base. Ma il senso di appartenenza si costruisce anche altrove: nella possibilità di imparare una lingua, di accedere a un percorso qualificante, di trovare nella propria struttura un luogo che riconosce chi si è - indipendentemente da dove si viene.

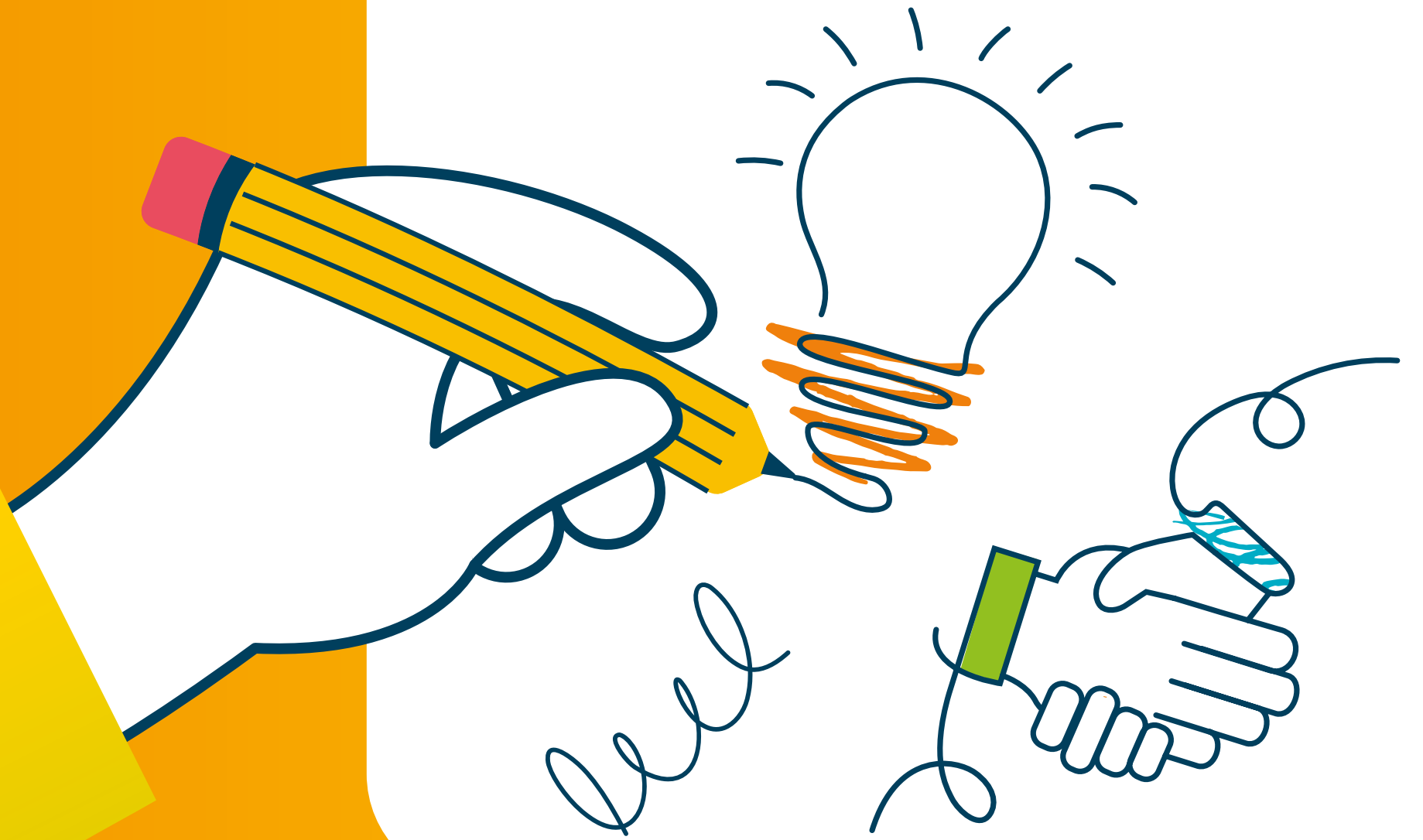
VALUTAZIONE DEL BENEFICIO COMUNE

La finalità Lavoro è forse quella che ci restituisce la lezione più sorprendente. Sulla scala SABl (1–6), abbiamo messo a confronto la autovalutazione dell'azienda, con la voce diretta di tutti i lavoratori e le lavoratrici, raccolta attraverso l'indagine **Pulse**. Il risultato: le nostre persone vivono l'esperienza di lavoro meglio di quanto noi stessi ci riconosciamo.

Su tutte le dimensioni eccetto una, i lavoratori valutano in modo migliore dell'azienda. Siamo un'azienda più severa con sé di quanto lo siano le persone che la vivono ogni giorno.

L'ambito su cui sappiamo di avere ancora lavoro da fare è quello dell'**impegno contrattuale** e del **welfare**, che nella nostra autovalutazione si attesta sul 3 e sul 3,5: l'armonizzazione contrattuale e le politiche di retention restano il cantiere più impegnativo. È incoraggiante, però, che i lavoratori lo percepiscano comunque entrambi come “ben presidiato” (valori superiori al 4): un segnale che la strada intrapresa è quella giusta.





04

Comunità e Innovazione

La nostra finalità

Favorire lo sviluppo di nuove tecnologie di diagnosi e di cura, e l'offerta integrata di servizi sociosanitari e sanitari, per agevolare l'umanizzazione nell'esperienza del paziente.

21

Articoli e presentazioni
in conferenze

2

Pubblicazione
libri

3

Articoli su riviste
peer-reviewed

Per Clariane Italia innovare significa muoversi su quattro direttrici complementari: ripensare le organizzazioni e i processi, introdurre nuove tecnologie cliniche e strutturali, costruire spazi di dialogo scientifico interno ed esterno, sostenere la ricerca applicata. Tutte queste direttrici condividono una stessa bussola: la centralità della persona — paziente, ospite, operatore — e l'obiettivo di umanizzare l'esperienza di cura.



Innovazione organizzativa:

nuovi modelli di lavoro di équipe, percorsi di assessment delle competenze, strumenti digitali per la gestione delle persone e dei processi.



Innovazione strutturale e tecnologica:

nuove strutture, ammodernamenti, dispositivi che riducono il carico assistenziale e migliorano la qualità del servizio.



Innovazione clinica e terapeutica:

adozione e validazione di terapie e tecnologie all'avanguardia - dalla TMS alla chirurgia robotica, dall'esoscheletro alla neuroriabilitazione.



Dialogo scientifico e ricerca:

convegni, sostegno a progetti di ricerca, collaborazioni con università e startup per generare conoscenza condivisa.

INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA: LAVORARE PER E SULLE PERSONE

L'innovazione non è introduzione di soluzioni standardizzate. È costruzione condivisa di nuovi approcci al lavoro di cura e di servizio, dove la tecnologia abilita - e non sostituisce - la qualità della relazione umana.

Di seguito vengono raccontati due esempi di innovazione organizzativa in struttura e a livello Corporate.

Percorsi di assessment in struttura

Nel 2025 abbiamo avviato in alcune strutture percorsi di assessment ad alto valore strategico: non semplici rilevazioni di competenze, ma vere leve di sviluppo organizzativo. L'analisi ha coinvolto in modo trasversale diversi ruoli e professionalità, integrando la valutazione di hard e soft skill con l'osservazione diretta dei contesti di lavoro, delle dinamiche di équipe e dei modelli organizzativi adottati.

L'elemento distintivo è stato l'approccio fortemente orientato alle persone: riconoscere il valore delle competenze esistenti, dei saperi informali e delle motivazioni professionali, creando al tempo stesso spazi di riflessione critica sul modo di lavorare quotidiano. L'assessment non è stato vissuto come uno strumento di controllo, ma come un processo di accompagnamento, ascolto e restituzione.

Cosa significa innovazione in questo progetto

Non l'introduzione di soluzioni standardizzate dall'alto, ma la costruzione condivisa di nuovi approcci al lavoro di cura: maggiore integrazione tra professionalità, superamento di logiche settoriali, centralità della progettazione personalizzata.

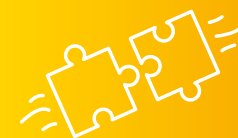
Risultati emersi



Bisogni formativi reali
emersi dal basso



Potenzioli progettuali
spesso inespressi



Nuove modalità
di collaborazione
inter-professionale



Rafforzamento
del senso di
appartenenza

Una piattaforma AI per l'Employer Value Proposition (EVP)

Nel 2025 abbiamo adottato uno strumento di intelligenza artificiale per analizzare come Clariane Italia viene percepita come datore di lavoro. La piattaforma aggrega fonti interne ed esterne — sito aziendale, principali job board, recensioni indipendenti — e restituisce una lettura strutturata su quattro dimensioni: cultura, management, retribuzione, work-life balance.

È la stessa logica che applichiamo all'ascolto dei pazienti e degli ospiti: capire come siamo visti per migliorare ciò che siamo.

L'analisi avvenuta nel 2025 ha avuto come oggetto una valutazione multidimensionale della reputazione del Brand come datore di lavoro (Employer Brand), analizzando sia la percezione del personale interno che l'attrattività verso il mercato esterno. L'indagine si è basata sull'aggregazione e l'analisi semantica delle recensioni online presenti su piattaforme come Glassdoor, Indeed e Google Reviews, identificate attraverso algoritmi di data mining per rilevare il sentiment (positivo, negativo, neutro) e i temi ricorrenti all'interno della popolazione aziendale. I risultati evidenziano un apprezzamento diffuso per la cultura organizzativa, l'attenzione alle persone e l'approccio etico che caratterizzano il nostro modo di lavorare, così come per i benefit e i vantaggi riconosciuti a tutti/e i/le dipendenti.

Emerge al contempo un'area di miglioramento: le iniziative DE&I, pur presenti e strutturate,

non trovano ancora adeguata visibilità nella comunicazione esterna. Su questo fronte, è previsto un intervento mirato, che include una comunicazione più specifica e continuativa e uno spazio dedicato all'interno della nuova pagina carriere. I risultati hanno avuto due utilizzi diretti. Il primo riguarda la formazione: i dati sulla percezione esterna sono entrati nei percorsi dedicati a 82 Direttori di struttura e referenti HR, nell'ambito dei programmi sulla selezione e la talent acquisition. Il secondo riguarda lo sviluppo: le evidenze sull'inclusione e sul benessere lavorativo alimentano la progettazione del nuovo gestionale per il recruitment, attualmente in sviluppo e previsto operativo nel 2026.

L'impatto di questa fase è ancora prevalentemente qualitativo: si tratta di costruire la base di dati su cui fondare decisioni future. L'obiettivo per il 2026 è disporre di un indice EVP misurabile nel tempo, che renda la percezione esterna un indicatore stabile — non un'istantanea occasionale.



- Cultura Quali valori vengono percepiti dall'esterno e dai potenziali candidati
- Management Qualità della leadership, stile manageriale, percorsi di crescita
- Retribuzione Competitività e trasparenza del sistema retributivo
- Work-life balance Flessibilità, conciliazione, benessere organizzativo

INNOVAZIONE STRUTTURALE, TECNOLOGICA E DIGITALE

Strutture nuove, dispositivi avanzati, macchinari di ultima generazione. Ogni intervento risponde a una domanda concreta: come possiamo rendere la cura più sicura, più efficace, meno invasiva?

Il nuovo Poliambulatorio Kormed Delle Valli — Roma

Il 18 dicembre 2025 è stato inaugurato il Poliambulatorio Kormed Delle Valli, completamente rinnovato dopo un intervento strutturale che ha ridisegnato l'offerta diagnostica in uno dei municipi più popolosi della Capitale. L'intero parco tecnologico di radiologia è stato rinnovato con nuovo tavolo RX, mammografo con tomosintesi e ortopantomografo. Si aggiungono un ecografo aggiuntivo e una MOC Dexa - tecnologia assente prima della ristrutturazione - che rafforzano l'offerta di prevenzione, con un percorso dedicato alla salute femminile.

5
nuove tecnologie
installate

Tecnologia che sostiene la prevenzione e rafforza l'attenzione alle persone

Lucca: le nuove sale operatorie della Casa di Cura M.D. Barbantini

Tre nuove sale operatorie ad alta innovazione tecnologica nel terzo piano della Casa di Cura Kormed M.D. Barbantini di Lucca. Classificate ISO 5 Operational (norma ISO 14644-1), sono dotate di sistemi evoluti di filtrazione dell'aria con monitoraggio continuo — standard fondamentali in un contesto chirurgico complesso. La ristrutturazione ha ridisegnato gli spazi con zone separate di preparazione e risveglio, ambulatorio chirurgico per piccoli interventi e nuova centrale di sterilizzazione con percorsi "sporco-pulito" certificati.

3
nuove sale
operatorie

Tecnologia e sicurezza che si traducono in cura migliore — per il paziente e per chi lavora.

Il letto a 3 sponde: l'innovazione al servizio del Positive Care

600 nuovi letti a sponde segmentate acquistati nel 2025, parte integrante del programma Positive Care, per proteggere il paziente dal rischio di caduta senza l'effetto restrittivo della contenzione totale. Il corpo è libero di muoversi entro un perimetro sicuro, l'ospite mantiene una percezione di autonomia. La scelta del fornitore è nata da un lavoro comune: il nostro ergo-formatore coordinatore ha visitato il polo produttivo in Polonia per sviluppare insieme il progetto del nuovo letto con terza sponda — verificando la fattibilità senza costi aggiuntivi né modifiche al processo produttivo.

600
nuovi letti
2,93*
Cadute/1.000 gg
(± 2,30)

Una persona che riconquista un piccolo spazio di libertà grazie a un oggetto progettato con cura.

*In tre anni di monitoraggio sistematico, il tasso di cadute per 1.000 giornate di degenza è rimasto costante.

Il rinnovo continuo del parco tecnologico

L'innovazione non è un evento straordinario: è un processo. Clariane Italia pianifica il rinnovo tecnologico seguendo il ciclo di vita delle apparecchiature, l'evoluzione normativa e le nuove frontiere cliniche. Nel 2025: nuove apparecchiature di radiologia presso CDM Leonardo e Villa Azzurra, nuova MOC presso Borghi, nuove scialitiche presso Kinetika.

4
strutture
con rinnovo
tecnologico
nel 2025

Tecnologia aggiornata significa diagnosi più accurate, interventi più sicuri, ambienti di lavoro migliori. È un investimento nella cura — prima ancora che nelle apparecchiature.

DIGITALIZZAZIONE AL SERVIZIO DELLA RELAZIONE

La digitalizzazione, nelle nostre strutture, ha senso solo se libera tempo per stare con le persone e se toglie attriti all'esperienza di chi è già provato dalla malattia o dall'attesa. La trasformazione digitale non è un capitolo separato dell'innovazione: la attraversa tutta. Software gestionali per la cura (Equipe), piattaforme AI per l'ascolto organizzativo, sistemi di monitoraggio energetico, fascicolo elettronico — sono strumenti che riducono la distanza tra dato, decisione e azione di cura.

Per raccontare il percorso di innovazione digitale che Clariane Italia ha continuato nel 2025, Andrea Dupplicato, Information Technology Director, ha raccontato come sia necessario un approccio integrato, che combini evoluzione tecnologica, digitalizzazione dei processi e miglioramento dell'esperienza di cura. Tra le iniziative più significative figura l'estensione della cartella clinica digitale ONIT, che dopo la diffusione nelle strutture ambulatoriali è stata progressivamente adottata anche nelle cliniche, supportando attività quali pre-ricovero, ricovero e gestione della sala operatoria.

«Ci sono attività di evoluzione tecnologica che non hanno un impatto diretto sull'utente, ma che sono abilitanti per tutto ciò che verrà dopo».

L'intelligenza artificiale ha iniziato a trovare

applicazione concreta all'interno del Gruppo soprattutto attraverso strumenti integrati nei processi assistenziali. Sistemi per il monitoraggio degli ospiti e la prevenzione di eventi critici utilizzano algoritmi avanzati per interpretare dati e supportare interventi tempestivi, contribuendo a rafforzare la qualità e la sicurezza delle cure. Il vero valore dell'innovazione risiede nella capacità di valorizzare il patrimonio informativo disponibile.

«Ci sarà una grande enfasi sulla raccolta dati, sulla qualità del dato e sulla gestione del dato, per far sì che questo patrimonio diventi una leva per cambiare i processi».

La trasformazione digitale produce benefici sia per le persone assistite sia per gli operatori. La possibilità di tracciare attività, tempi e percorsi di cura favorisce una maggiore qualità, continuità e misurabilità dell'assistenza, mentre gli strumenti digitali supportano il personale nell'organizzazione delle attività quotidiane e nella gestione dei processi. In quest'ottica, l'innovazione rappresenta non solo un'evoluzione tecnologica, ma anche un'opportunità per rendere l'assistenza più personalizzata, efficiente e orientata ai bisogni delle persone, mantenendo al centro sicurezza, competenza professionale e qualità della cura.

Telemedicina e follow-up digitale

Presso la struttura Bosco della Stella (Piemonte) è stato avviato nel 2025 un progetto di telemedicina in collaborazione con ASL TO3 per il follow-up di patologie croniche, in continuità con i percorsi domiciliari. L'iniziativa rappresenta un primo passo verso modelli di presa in carico che integrano il presidio fisico con il monitoraggio a distanza, riducendo la necessità di spostamenti per i pazienti più fragili.

Strumenti digitali per il consenso informato

Nel percorso B.R.O.W.N. (Be Restrained Only When Needed), il modulo di consenso informato revisionato è entrato nel gestionale Equipe come standard a partire da ottobre 2025. Il documento non è più un allegato cartaceo ma parte strutturata del percorso, accessibile e tracciabile da tutti i professionisti coinvolti nella presa in carico.

Piattaforma TP Dialog per la Customer Satisfaction

La piattaforma TP Dialog consente il monitoraggio continuo della soddisfazione nei Poliambulatori Kormed, con accesso diretto ai responsabili di struttura. Il sistema permette di intervenire tempestivamente sulle criticità segnalate e di osservare l'evoluzione della qualità percepita nel tempo, superando la logica della rilevazione periodica a favore di un ascolto strutturalmente continuo. Questo sistema è descritto più nel dettaglio nel Capitolo Servizio.

INNOVAZIONE CLINICA: TECNOLOGIE D'AVANGUARDIA AL SERVIZIO DEL RECUPERO

Il 2025 ha visto consolidare nelle strutture Clariane Italia l'adozione di tecnologie cliniche di frontiera, in particolare nei campi della neuromodulazione, della chirurgia robotica e della neuroriabilitazione. Sono tecnologie che condividono un tratto comune.

Rendere meno invasivo l'intervento, più rapido il recupero, più personalizzato il percorso di cura.

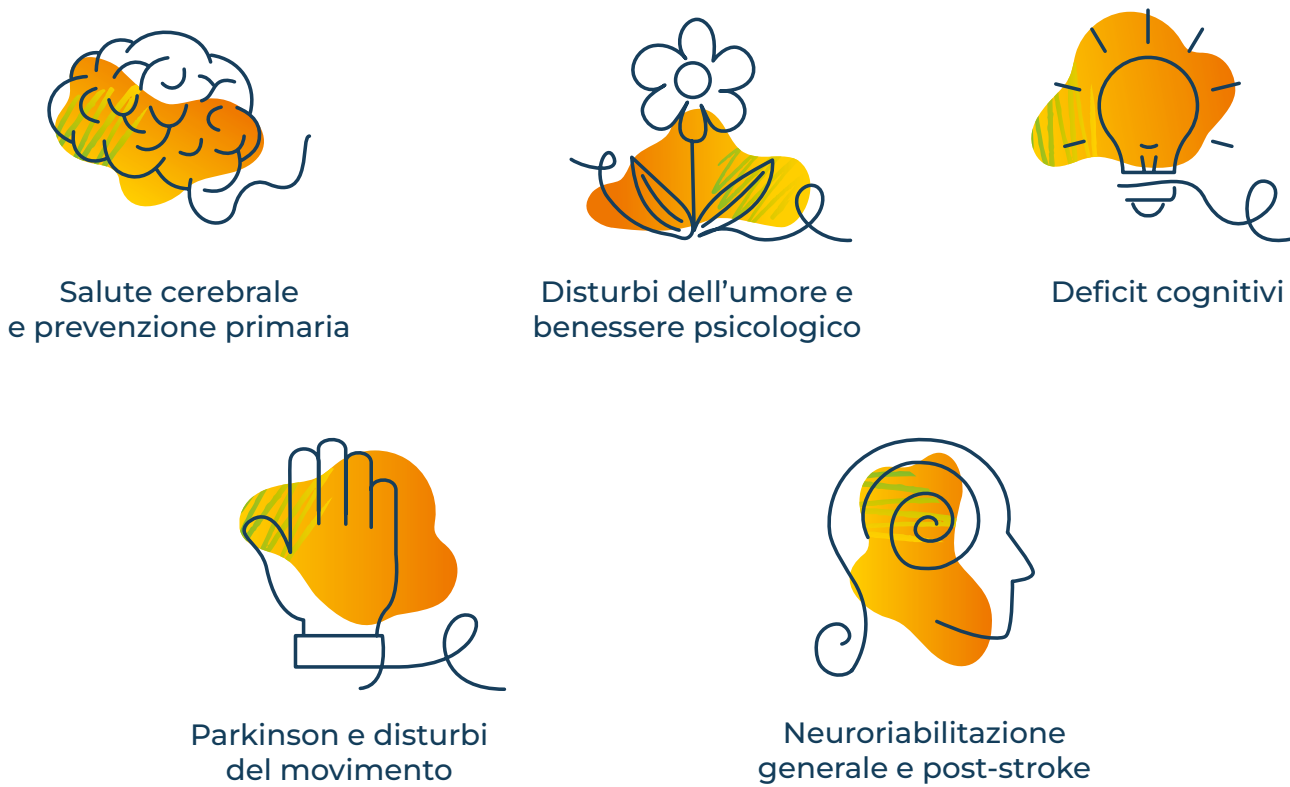
Stimolazione Magnetica Transcranica (TMS)

La TMS è una tecnica non invasiva, sicura e indolore, approvata dalla FDA (Food and Drugs Administration) per il trattamento di depressione, ansia, disturbo ossessivo-compulsivo e dipendenze, con applicazioni sempre più consolidate in ambito neurologico. Agendo sulla modulazione di circuiti cerebrali specifici, promuove la neuroplasticità e il ripristino delle funzioni compromesse, con benefici documentati sulla cognitività, sul recupero funzionale e sulla qualità della vita.

Nel 2025 Clariane Italia ha avviato un programma strutturato di Brain Health Clinic in collaborazione con Brain&Care, la rete clinica fondata dal Prof. Antonello Bonci — già direttore scientifico del National Institute on Drug Abuse presso l'NIH statunitense.

La TMS viene integrata in percorsi diagnostico-terapeutici multidisciplinari che coinvolgono neurologia, psichiatria, psicologia, nutrizione e riabilitazione, con protocolli su misura che abbinano la neuromodulazione a interventi psicoterapeutici e soluzioni di salute digitale per il monitoraggio a lungo termine.

I percorsi di presa in carico attivati (PDTA) coprono cinque aree:



ROSA Hip Robot - chirurgia robotica dell'anca

L'introduzione del robot ROSA per i 344 interventi di protesi d'anca eseguiti nel 2025 rappresenta un significativo progresso nell'ambito dell'innovazione chirurgica. L'utilizzo della chirurgia robot-assistita consente una maggiore precisione nella pianificazione e nell'esecuzione dell'intervento, migliorando il posizionamento delle componenti protesiche e contribuendo a una personalizzazione del trattamento in base alle caratteristiche del paziente. I benefici si riflettono concretamente nella fase post-operatoria: riduzione del trauma chirurgico, migliore recupero funzionale, tempi di riabilitazione potenzialmente più rapidi.

344

Interventi protesi anca con robot ROSA nel 2025

Esoscheletro robotico Atalante X per la neuroriabilitazione

Nel 2025 Clariane Italia ha integrato nella propria offerta riabilitativa l'esoscheletro Atalante X di Wandercraft, un dispositivo robotico di nuova concezione per il recupero funzionale di persone con paraplegia ed emiplegia. Grazie a 12 motori posizionati all'altezza delle articolazioni abbinati ad algoritmi avanzati di cammino dinamico, Atalante è l'unico esoscheletro che consente alla persona di mantenere le mani libere durante la deambulazione.

Il sistema è attivo presso l'Unità di Riabilitazione Neuromotoria della Fondazione Gaetano e Piera Borghi – Kormed di Brebbia. Il Comitato Clinico Riabilitativo di Clariane ha avviato, in collaborazione con il team di Wandercraft Research, un progetto di studio per identificare le modalità ottimali di adozione del dispositivo e produrre evidenze scientifiche a supporto della diffusione del modello su scala di network.

Kormed Borghi è uno dei 4 centri in Italia che offrono questa tecnologia anche in ambito ambulatoriale

DIALOGO SCIENTIFICO E RICERCA

L'innovazione si nutre di ricerca. Per questo Clariane Italia investe in modo strutturato nel sostegno a progetti di ricerca clinica e nelle collaborazioni con il mondo accademico e industriale. È un impegno coerente con la natura di Società Benefit: contribuire all'avanzamento della conoscenza è parte integrante della missione, non un'attività accessoria.

Clariane Innovation Days 2025

L'edizione 2025 degli Innovation Days Clariane, dal titolo "Stimolazione cerebrale e neuro-riabilitazione: dalla scienza alla pratica", si è svolta presso la Fondazione Gaetano e Piera Borghi di Brebbia il 25 e 26 settembre 2025. La due giorni ha riunito professionisti sanitari di Italia, Francia e Spagna, esperti internazionali di neuromodulazione e realtà imprenditoriali del settore neurotech, coniugando razionale scientifico, confronto clinico e dimostrazione applicativa delle tecnologie.

Il confronto ha messo in luce il valore clinico delle principali tecniche di neuromodulazione — TMS, tDCS e Action Observation Therapy — e il ruolo strategico della comunità professionale di Clariane come network capace di accelerare la traduzione delle conoscenze scientifiche in servizi accessibili ai pazienti.

- Chirurgia funzionale** Tecniche e indicazioni cliniche aggiornate
- Gait Analysis** Analisi del cammino come strumento di valutazione e personalizzazione
- Mirror Therapy** Approccio non invasivo per il recupero motorio
- Parkinson** Modelli integrati di presa in carico
- Tossina botulinica** Uso terapeutico nella riabilitazione neurologica
- TMS** Stato dell'arte e applicazioni cliniche

“Oreka”

la testimonianza
di un campione

Maxime Cabanne, campione di parasurfing

Protagonista del documentario “Oreka”, ha portato sul palco una riflessione sul ruolo della resilienza, della relazione terapeutica e della fiducia nei percorsi di recupero e riabilitazione. La sua testimonianza ha ricordato a tutti che la migliore tecnologia è quella che serve davvero alla persona — e che la cura, prima di essere atto clinico, è incontro umano.

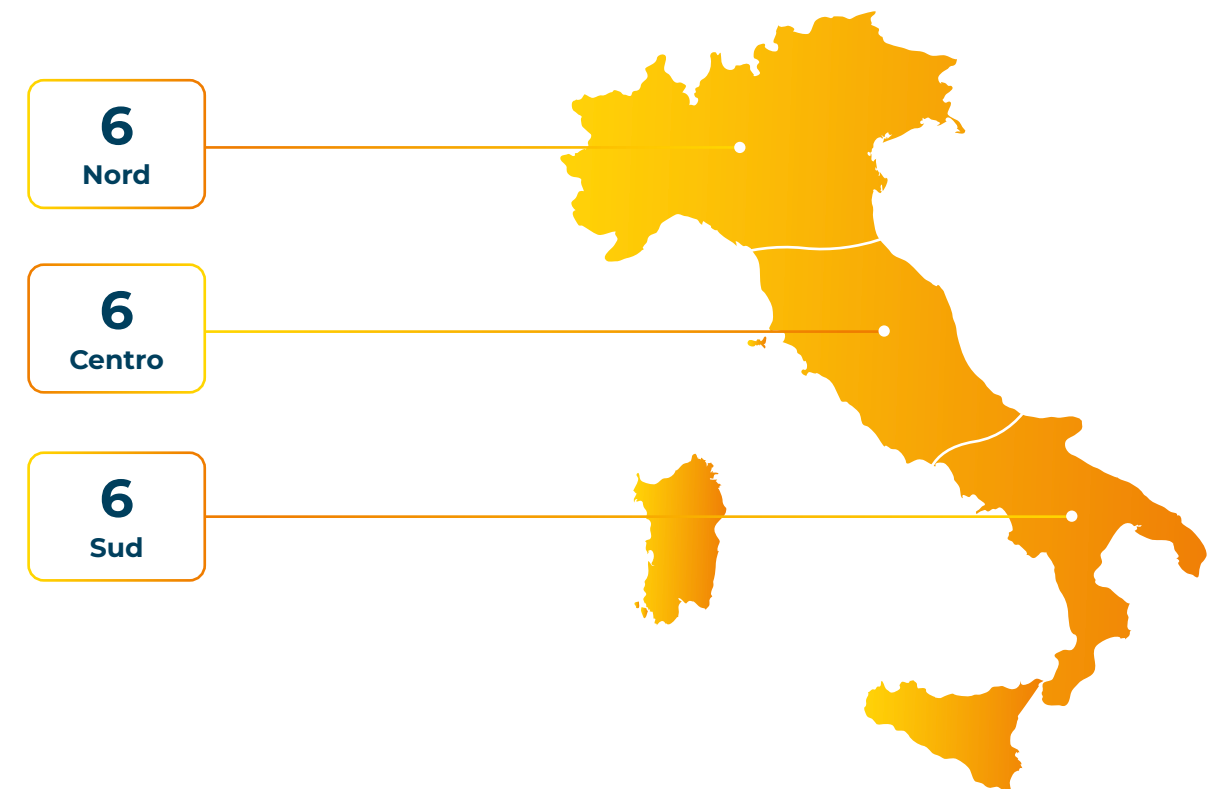


Convegno Nazionale — Robotica e Nuove Tecnologie nella Chirurgia Ortopedica

Il 6 giugno 2025 si è svolto a Cagliari il Convegno Nazionale “La Robotica e le Nuove Tecnologie nella Chirurgia Ortopedica”, organizzato da Clariane sotto il coordinamento scientifico di Raimondo Ibba, Responsabile dell’Unità Operativa di Ortopedia della Casa di Cura Città di Quartu. Il dibattito — di alto profilo scientifico — ha riunito professionisti ospedalieri pubblici e privati e docenti universitari per confrontarsi sulle prospettive della chirurgia protesica articolare robot-assistita, che si afferma come nuovo standard per una personalizzazione accurata degli interventi.

Progetto IN.CA.AS. — Indice del Carico Assistenziale

18 RSA Clariane coinvolte



Clariane Italia aderisce al progetto di ricerca IN.CA.AS. (Indice del Carico Assistenziale), sviluppato in collaborazione con l’Università Niccolò Cusano di Roma. Lo strumento è concepito per rilevare in modo multidimensionale il peso assistenziale percepito da ASA e OSS nelle RSA, traducendo l’esperienza soggettiva degli operatori in un dato misurabile e confrontabile. I sistemi attualmente in uso si fondano su indicatori di dipendenza funzionale dell’ospite, che non rispecchiano l’impegno reale richiesto agli operatori in termini di tempo, energia fisica, carico emotivo e cognitivo.

Il progetto si trova nella fase di validazione esterna nazionale, con la partecipazione di 18 RSA Clariane distribuite su tutto il territorio. L’obiettivo è disporre di uno strumento scientificamente accreditato, destinato alla pubblicazione su rivista indicizzata, che possa supportare la pianificazione equa del personale, la prevenzione del burnout e le scelte strategiche di gestione delle risorse umane.

“Misurare per prendersi cura di chi cura”

Il principio che anima IN.CA.AS.
Esprime con chiarezza la convinzione di Clariane Italia: il benessere di chi lavora
nelle strutture è il presupposto per offrire cure di qualità agli ospiti.

Attività di ricerca scientifica

Nel corso del 2025 i professionisti delle strutture Clariane Italia hanno dato vita a una significativa produzione scientifica, contribuendo all'avanzamento delle conoscenze in settori clinici centrali per la missione del Gruppo.

Tipologia di contributi	Aree tematiche
15 Presentazioni orali a congresso	○ Chirurgia ortopedica robotica e AI in chirurgia
3 Articoli su riviste peer-reviewed	○ Neuroriabilitazione e gait analysis
2 Poster a congresso	○ Medicina geriatrica in RSA ○ Psicologia clinica e oncologia
2 Capitoli di libro / Volumi	○ ORL / Allergologia (AI-driven consensus)
1 Articolo su rivista divulgativa scientifica	○ Medicina e deontologia nelle RSA

L'innovazione raccontata in questo capitolo non è un elenco di strumenti adottati: è la proiezione nel futuro della cura che Clariane Italia intende offrire. Ogni tecnologia introdotta, ogni struttura rinnovata, ogni dato che prima non si misurava, trova il suo senso nel capitolo che segue: il territorio in cui queste strutture vivono, le comunità che le abitano, le reti che le tengono in vita.



Direzione 2026 — Consolidare il Positive Care come standard di rilevazione anche nei setting che oggi non lo misurano. Proseguire la digitalizzazione dei processi di consenso, segnalazione e follow-up post-dimissione. Estendere i programmi TMS e riabilitazione robotica. Portare IN.CA.AS. alla pubblicazione scientifica.

MISURARE CIÒ CHE PRIMA NON SI MISURAVA

Innovazione è anche introdurre nelle rilevazioni dimensioni nuove: allargare il perimetro di ciò che misuriamo è il primo passo per migliorarlo. Quattro esempi significativi del 2025:

Positive Care nel
questionario Cliniche

75%

Alla prima rilevazione raccoglie la quota più alta di pazienti molto soddisfatti

Relazione e comunicazione
nell'Assistenza Domiciliare

9,0

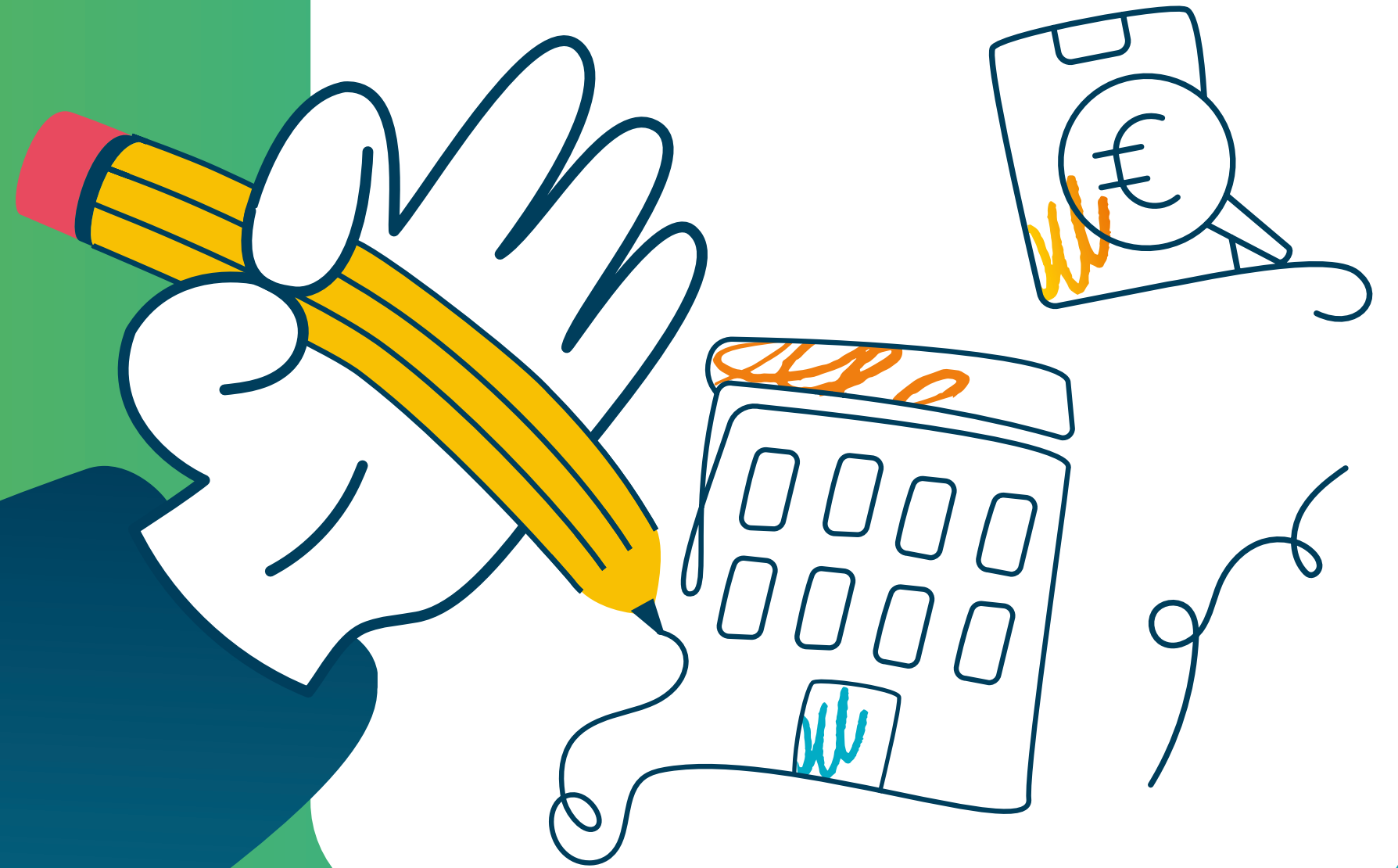
Una nuova metrica introdotta nel 2025. Un segnale forte sulla qualità della relazione nei contesti domiciliari.

Customer Satisfaction
Poliambulatori Kormed

Nuovo sistema di ascolto continuativo dedicato al setting ambulatoriale: la soddisfazione del paziente è ora misurata in modo sistematico e continuo per la prima volta in questo contesto.

Monitoraggio contenzioni
armonizzato

Esteso a tutte le strutture e armonizzato a livello di Gruppo: i dati italiani sono ora confrontabili con quelli europei di Clariane.



05

Territorio e valore economico

La nostra finalità

Lavoriamo per essere un attore sanitario e sociosanitario di prossimità, capace di contribuire al benessere delle comunità e all'evoluzione del sistema sanitario locale. Sosteniamo enti del terzo settore e organizzazioni no profit, promuoviamo politiche rigenerative condivise con amministrazioni pubbliche, associazioni imprenditoriali e cittadini, e valorizziamo le peculiarità professionali delle nostre risorse umane per generare valore condiviso nei territori dove operiamo.

COSTRUIRE LEGAMI RADICATI E GENERARE VALORE CONDIVISO CON LE COMUNITÀ LOCALI

La cura non accade in isolamento, ma è radicata nei territori dove viviamo. Clariane è presente in sette regioni italiane—Lombardia, Lazio, Piemonte, Puglia, Valle d'Aosta, Veneto, Toscana e Sardegna—with un network di residenze e servizi dedicati alla terza e quarta età, strutture sanitarie, poliambulatori e servizi a domicilio che servono comunità locali e generano impatto diffuso. La nostra finalità è costruire legami autentici con i territori, promuovendo benessere sociale, sostenibilità ambientale e collaborazione con le istituzioni pubbliche e le realtà del terzo settore. In parole semplici partecipare alla costruzione di un capitale umano e sociale.

Fatturato fornitori 2025
Dipartimento Acquisti

€60,1 MLN

Certificati qualificanti rilasciati a
persone esterne a Clariane Italia

53

Fatturato fornitori locali 2025
Dipartimento Acquisti

€32,5 MLN

Pari al 54% del fatturato

Fatturato

95,5
milioni di euro

fatturato 100% italiano nel 2025
generato dalla collaborazione
con cooperative sociali

L'ANNO 2025 IN NUMERI

KPI e metriche chiave

+54%

Crescita iniziative istituzionali e convegni organizzati

1.000

Persone coinvolte in Convention in Tour (4 date)

53

Operatori Socio-Sanitari (OSS) formati su territorio

458

Prestazioni sanitarie erogate gratuitamente
durante gli open days

16

Poliambulatori che hanno partecipato
a Open Days Fondazione Onda

9

Professionisti sanitari inseriti tramite corridoi
lavorativi internazionali

21

RSA premiate con Bollini RosaArgento 2025

73

Fornitori con sede in Italia (su 124 contrattualizzati)

3

Strutture premiate con Bollini Rosa (medicina di genere)

RADICAMENTO TERRITORIALE E RETI DI COMUNITÀ

Il radicamento territoriale rappresenta un elemento centrale del modello di prossimità di Clariane Italia. Attraverso una rete diffusa di strutture e una costante attività di dialogo e collaborazione con gli stakeholder locali, il Gruppo promuove iniziative sociali, culturali e solidali che rafforzano il legame con le comunità e favoriscono la costruzione di risposte più efficaci ai bisogni delle persone. Le relazioni sviluppate sul territorio non costituiscono soltanto un patrimonio relazionale, ma rappresentano uno strumento concreto per amplificare l'impatto sociale delle attività svolte e contribuire al benessere collettivo.

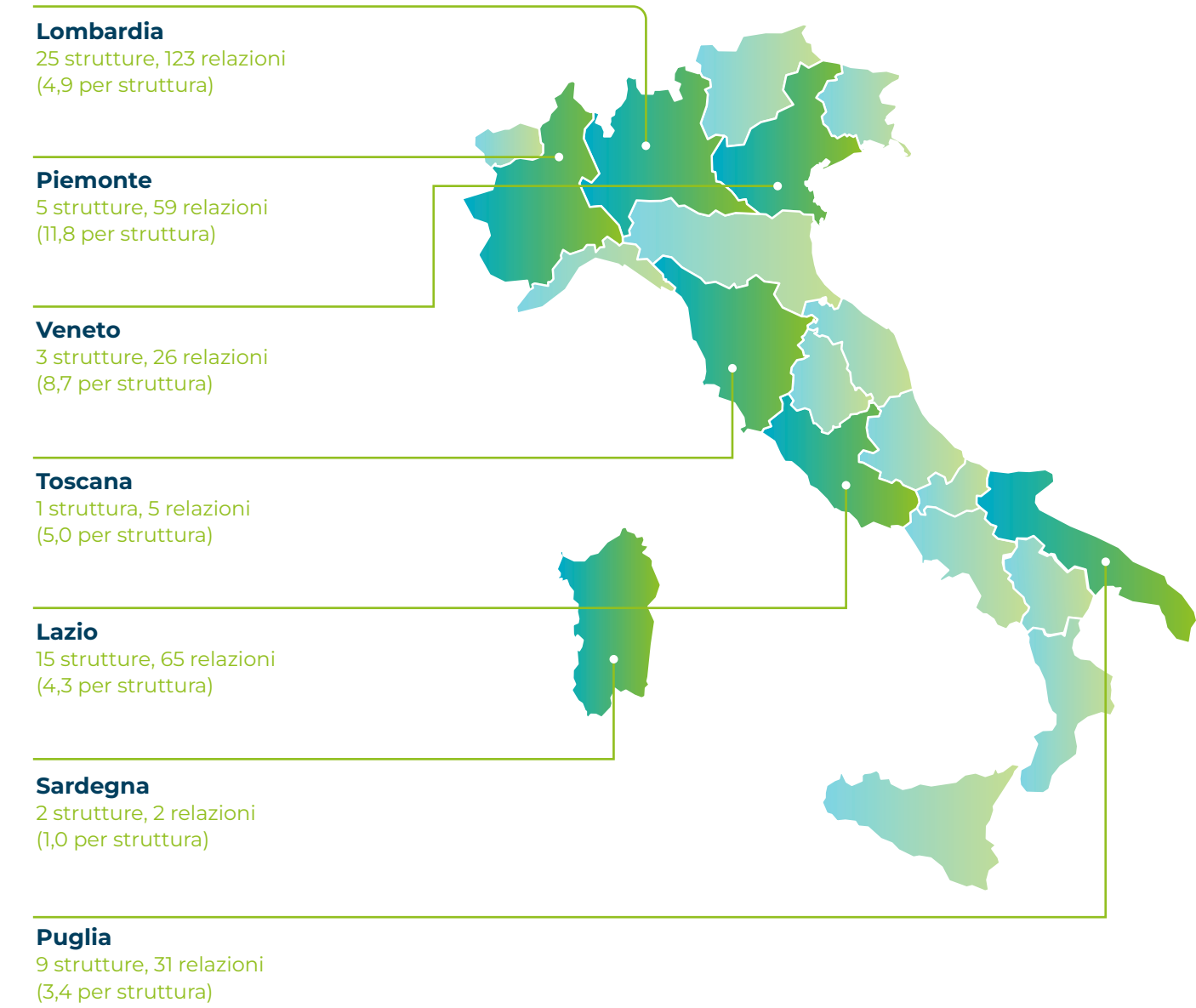
KORIAN ITALIA E IL TERRITORIO: UNA RETE DI PROSSIMITÀ

Nel 2025 le 60 strutture residenziali italiane della rete Korian hanno attivato 311 relazioni con organizzazioni del territorio, distribuite su sei regioni. Un dato che racconta in modo concreto cosa significhi essere un operatore radicato nelle comunità locali.

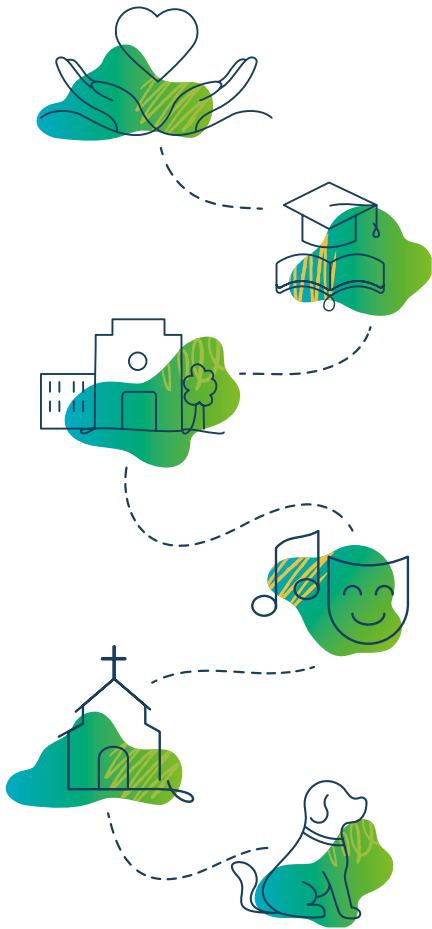
I numeri della rete



Distribuzione regionale: quantità e intensità



Tipologie di partner: una rete plurale



Collaborazioni con associazioni e fondazioni sul territorio

FONDAZIONE LIBELLULA
Campagna 'Conto in Rosso' - 25 novembre

Nella Giornata contro la violenza sulle donne, Korian o Clariane Italia porta il tema dentro le proprie strutture: percorsi di sensibilizzazione per operatori e operatrici, in continuità con il Clariane Women's Club. La campagna mette in numeri un fenomeno spesso invisibile, per trasformare la sensibilizzazione in cambiamento culturale duraturo.

FONDAZIONE VERONESI
Charity Dinner - 24 novembre 2025

Un contributo diretto alla ricerca oncologica italiana. Al Teatro alla Scala, Clariane si è seduta allo stesso tavolo di aziende, top manager e scienziati per ribadire un impegno concreto: sostenere l'innovazione medica che cura i pazienti di domani.

OPERA WHITE
Fondazione Cariplo

Arte pubblica come strumento di rigenerazione urbana: Clariane ha sostenuto la tappa finale di Opera White in Lombardia, convinta che bellezza e cultura siano leve di benessere per le comunità e per le persone che le nostre strutture accolgono ogni giorno.

SALUTE E VALORE SOCIALE PER LE COMUNITÀ

Grazie alla presenza capillare delle proprie strutture e alla collaborazione con istituzioni, fondazioni e stakeholder locali, Clariane Italia contribuisce a rendere i servizi sanitari più vicini alle persone, favorendo l'accesso alle cure, promuovendo la prevenzione e sostenendo iniziative dedicate alla salute femminile, all'invecchiamento attivo e al miglioramento della qualità della vita. Attraverso attività di sensibilizzazione, percorsi gratuiti rivolti alla cittadinanza e modelli di cura orientati alla persona, il Gruppo conferma il proprio impegno nel generare valore sociale diffuso e duraturo nei territori in cui opera.

ACCESSO ALLE CURE E PREVENZIONE

Open Days Fondazione Onda

16 poliambulatori del Gruppo hanno partecipato all'iniziativa di Fondazione Onda: una settimana di open day in occasione del 25 novembre in cui le strutture hanno erogato prestazioni gratuite alle donne delle comunità in cui si trovano, con workshop tematici dedicati alla prevenzione della violenza di genere e alla salute femminile.

Open Days dei poliambulatori Kormed

Nel corso del 2025 sono stati organizzati 12 open days mensili presso i poliambulatori della rete KORMED, ognuno dedicato a una tematica di prevenzione primaria (prevenzione dei tumori, salute polmonare, cardiaca e cutanea). Tutti i 23 poliambulatori hanno aderito erogando visite gratuite alla popolazione, per un totale di 48 prestazioni organizzate e 458 prestazioni erogate. L'iniziativa ha rappresentato un importante strumento di educazione sanitaria e di accessibilità ai servizi preventivi per le comunità locali.

MEDICINA DI GENERE E QUALITÀ DELLA CURA

Fondazione Onda: Workshop Medicina di Genere 4 marzo 2025

In occasione del congresso nazionale organizzato da Fondazione Onda sulla medicina di genere, Clariane ha tenuto un webinar rivolto ai professionisti per sensibilizzarli sul tema. Una relatrice di eccellenza è stata la prof. Anna Maria Moretti, presidente dell'Associazione Nazionale di Medicina di Genere.



Bollini Rosa – Medicina di Genere



Tre delle nostre strutture sono state premiate da Fondazione Onda ETS con i Bollini Rosa, un riconoscimento assegnato a ospedali e case di cura che si distinguono per l'impegno nella medicina di genere e nell'erogazione di servizi dedicati alla prevenzione, diagnosi e cura delle principali patologie femminili. Le due strutture sarde—Casa di Cura Kormed Sant'Elena e Casa di Cura Kormed San Salvatore—insieme a Kormed Monte Imperatore di Bari entrano così a far parte della rete nazionale che favorisce iniziative di sensibilizzazione volte al benessere femminile.

L'appartenenza al network Bollino Rosa permetterà alle nostre strutture di aderire a programmi nazionali promossi da Fondazione Onda ETS, come gli (H) Open Day, gli (H) Open Weekend e l'(H) Open Week, pensati per offrire gratuitamente servizi clinici, informativi e di orientamento alle persone che ne hanno bisogno. Questo risultato conferma l'impegno del Gruppo nel costruire percorsi di cura personalizzati e multidisciplinari che siano realmente vicini alle persone, promuovendo una cultura della salute basata su consapevolezza, equità e accessibilità.

Concorso Best Practice Bollini RosaArgento 2025



Il 4 dicembre 2025, in occasione del Concorso Best Practice Bollini RosaArgento 2025 promosso da Fondazione Onda ETS, 21 strutture Korian sono state premiate a riconoscimento dell'impegno quotidiano nella cura delle persone con decadimento cognitivo. Tra queste, 4 strutture hanno ricevuto la Pergamena Buone Pratiche per la particolare rilevanza e originalità dei progetti presentati.

Il premio valorizza interventi psico-sociali non farmacologici capaci di migliorare concretamente la qualità della vita degli ospiti, attraverso percorsi terapeutico-riabilitativi mirati, un'assistenza multidisciplinare qualificata e una visione delle strutture residenziali come luoghi di relazione, dignità e vita. I progetti premiati spaziano dalla relazione di cura uno a uno, alla stimolazione della memoria attraverso l'arte, il racconto e l'esperienza quotidiana, fino a percorsi multisensoriali che coinvolgono corpo, emozioni e socialità.

IL CLARIANE WOMEN'S CLUB



Il Clariane Women's Club è lo spazio interno dedicato alla valorizzazione delle donne e al contrasto alla violenza di genere, presieduto da Catia Piantoni. Nato dall'impegno del Gruppo su parità e pari opportunità, il Club promuove iniziative culturali, di sensibilizzazione e di sostegno concreto, dentro e fuori le strutture, coerentemente con la nostra identità di Società Benefit.

Le attività del 2025

Nel 2025 il Club ha scelto l'arte come linguaggio del cambiamento culturale. Dalla storia di Komal - una giovane donna che ha trasformato un'esperienza drammatica in un percorso di rinascita, incontrata proprio attraverso il Club — è nata l'opera Inno a Venere dell'artista Patrizia Fratus: una figura femminile le cui cicatrici sono ricamate in foglia d'oro, per rendere prezioso il dolore anziché nascondere. L'opera è esposta nella sede del Gruppo come simbolo di rinascita.

Sempre nel 2025 il Club ha promosso il concorso interno **L'Arte InGenere – Tu sotto la maschera**, per dare voce alle emozioni di chi subisce violenza attraverso tre categorie - opere visive, opere scritte e installazioni nelle strutture - con un'ampia partecipazione da tutto il territorio.

Il lavoro del Club fa infine da filo conduttore alle azioni territoriali sulla violenza di genere del 2025 - dalla campagna Conto in Rosso con Fondazione Libellula del 25 novembre allo Sportello Antiviolenza aperto al Bosco della Stella (cfr. capitolo Lavoratori).

PROMUOVERE SALUTE E LONGEVITÀ NELLE COMUNITÀ

L'invecchiamento della popolazione rappresenta una delle principali sfide sociali e sanitarie del nostro tempo. In qualità di operatore specializzato nella cura e nell'assistenza delle persone fragili e anziane, Clariane contribuisce al dibattito pubblico e scientifico sul tema della longevità, promuovendo modelli di active aging, prevenzione e benessere capaci di migliorare la qualità della vita delle persone lungo tutto il percorso di invecchiamento.

Nel corso del 2025 questo impegno si è tradotto anche nella partecipazione e promozione di momenti di confronto e approfondimento dedicati al tema:

Progetto 'L'arte di Invecchiare in Salute: Ricerca, Riflessione e Prevenzione' (5 maggio 2025)

Progetto organizzato dall'ASL di Bari a cui hanno partecipato le RSA pugliesi del Grippo Korian. Un'iniziativa dedicata alla promozione di modelli di active healthy ageing, attraverso attività di ricerca, prevenzione e riflessione multidisciplinare. L'iniziativa ha l'obiettivo di sostenere la vitalità, l'autonomia e la qualità della vita delle persone anziane, valorizzando interventi che integrano competenze cliniche, neuroscienze, prevenzione territoriale e partecipazione comunitaria.

Salone della CSR, Milano (8 ottobre 2025)

Il Direttore Sanitario di Clariane Italia Luca Maria Munari e il dott. Francesco Badagliacca hanno presentato una ricerca sul tema dell'active aging realizzata in collaborazione con le istituzioni locali di Bari, evidenziando come il nostro modello di cura integrata possa promuovere salute e longevità nelle comunità.

COMPETENZE, OCCUPAZIONE E SVILUPPO DEI TERRITORI

La capacità di generare valore per i territori passa anche attraverso lo sviluppo delle competenze, la creazione di opportunità occupazionali e la risposta ai bisogni emergenti del sistema sanitario. Nel 2025 Clariane Italia ha investito nella formazione professionale e nell'inserimento di personale qualificato, contribuendo sia alla crescita delle persone coinvolte sia alla continuità e qualità dei servizi offerti alle comunità.

FORMAZIONE E SVILUPPO DI COMPETENZE NEI TERRITORI

Corso Operatori Socio-Sanitari (OSS)

L'attivazione di percorsi formativi per Operatori e Operatrici Socio-Sanitari rappresenta una risposta concreta ai bisogni del territorio e alle criticità legate alla carenza di personale assistenziale.

L'organizzazione di corsi OSS si configura come un'azione di politica attiva locale, finalizzata a valorizzare le risorse della comunità e a favorire l'inserimento professionale in un settore ad elevata domanda. Nel 2025 sono stati formati in totale 53 OSS precedentemente disoccupati, la maggior parte con fondi dedicati al reinserimento lavorativo. Una quota significativa di operatori e operatrici è stata successivamente assunta dal Gruppo, trasformando l'investimento formativo in opportunità occupazionale duratura.



Best Italian Healthcare Awards 2025: Clariane Italia tra le eccellenze del settore

Ai Best Italian Healthcare Awards 2025 — terza edizione del premio promosso da Confcommercio Salute, Sanità e Cura con Class Editori, basato su parametri economici, organizzativi e qualitativi — Clariane Italia ha ottenuto sei riconoscimenti: primo posto nazionale per la RSA San Luigi Gonzaga di Ladispoli (RM) (categoria RSA Anziani) e per il Centro di Riabilitazione Riabilia di Bari (Centri Riabilitativi Residenziali), secondo posto per Villa Costanza, Rocca Priora (RM) (Residenze Psichiatriche) e per la RSA San Domenico di Cavallino – (LE) (RSA Disabili), premiata anche come Category Leader nazionale per il Risk Management. Con il premio speciale "Miglior Comunicatore dell'Anno" si conferma la qualità dei servizi e la capacità del Gruppo di generare valore e impatto per le comunità servite.

Corridoi lavorativi internazionali

La crescente carenza di personale sanitario rappresenta una delle principali sfide per la sostenibilità dei servizi di cura. In questo contesto, nel 2025 Clariane Italia ha consolidato un programma di corridoi lavorativi internazionali volto ad attrarre professionisti qualificati e garantire continuità e qualità dell'assistenza nelle proprie strutture.

L'iniziativa ha consentito l'inserimento di **9 professionisti sanitari qualificati**, tra cui medici e personale infermieristico provenienti da Brasile, Tunisia, India e Colombia, contribuendo a ridurre il rischio di scoperture assistenziali e a rafforzare la capacità operativa delle strutture coinvolte.

Oltre a rappresentare una risposta concreta ai fabbisogni occupazionali del settore, il progetto ha generato un impatto positivo sia sul piano organizzativo sia su quello sociale. Attraverso percorsi strutturati di selezione, accoglienza, formazione e integrazione professionale, Clariane ha favorito l'inserimento stabile dei professionisti, promuovendo modelli di collaborazione multiculturale e inclusiva.

L'impatto dell'iniziativa si estende inoltre alle comunità servite e alle famiglie dei lavoratori coinvolti. Da un lato, la disponibilità di personale qualificato contribuisce a garantire continuità e qualità dell'assistenza per pazienti e ospiti; dall'altro, l'accesso a opportunità di lavoro stabili genera benefici economici e sociali per i professionisti e i loro nuclei familiari. I corridoi lavorativi si confermano così una buona pratica capace di coniugare risposta ai bisogni del sistema sanitario, inclusione e creazione di valore condiviso.

DIALOGO ISTITUZIONALE

La capacità di generare impatto nei territori richiede un dialogo costante con istituzioni, associazioni di categoria, professionisti e stakeholder del sistema sanitario e sociosanitario. Nel 2025 Clariane ha consolidato il proprio ruolo di interlocutore attivo nei principali contesti di confronto nazionale e territoriale, contribuendo allo sviluppo di modelli di cura, prevenzione e governance orientati alla creazione di valore condiviso.

PUBLIC AFFAIRS E RELAZIONI ISTITUZIONALI

Clariane mantiene relazioni strutturate con le amministrazioni pubbliche, le associazioni di categoria e i principali stakeholder istituzionali nei territori dove opera.

Relazioni con amministrazioni regionali

Clariane partecipa attivamente ai principali organismi di rappresentanza del settore sanitario e sociosanitario, confermando il proprio impegno nel dialogo istituzionale e nello sviluppo del sistema salute a livello nazionale e territoriale.

AIOP, la principale associazione di categoria della sanità privata, attraverso una presenza significativa in diverse regioni italiane, tra cui Valle d'Aosta, Piemonte, Lombardia, Toscana, Lazio, Puglia e Sardegna, contribuendo in modo attivo al confronto sui temi strategici del settore.

Confindustria, in particolare in Toscana, rafforzando il proprio legame con il tessuto economico e imprenditoriale locale.

ANISAP nel Lazio e in Piemonte, partecipando alle attività associative e ai tavoli di confronto dedicati ai servizi sanitari territoriali e specialistici nell'ambito ambulatoriale.

Club Santé – Incontro con il Ministero della Salute

Il 6 marzo 2025, Clariane, membro del Club Santé Italia, ha partecipato all'incontro organizzato a Palazzo Farnese (Ambasciata di Francia in Italia) con il Ministro della Salute Orazio Schillaci e Francesco Saverio Mennini, capo del Dipartimento della Programmazione, dei Dispositivi Medici e del Farmaco presso il Ministero della Salute. L'occasione ha consentito un confronto diretto sulle strategie governative future e sulla evoluzione del sistema sanitario italiano.

CONVEGNI E INIZIATIVE DI CONFRONTO

Convegno “Costruire reti, generare valore: governance inclusiva e impatto condiviso” (30 settembre 2025)

Ospitato presso la RSA Vittoria a Brescia, il convegno ha esplorato modelli di governance partecipativa e creazione di valore condiviso nel sistema sanitario territoriale.

17° Congresso Nazionale di Geriatria Territoriale (16 ottobre 2025)

Partecipazione all'Associazione Geriatri Extraospedalieri, riconoscendo l'importanza della continuità assistenziale e della medicina territoriale per la popolazione anziana.

Forum Risk Management Arezzo (25-28 novembre 2025)

Partecipazione del CEO di Clariane Italia, Federico Guidoni, alla tavola rotonda istituzionale organizzata in occasione del Forum Risk Management di Arezzo con contributi strategici sulla gestione delle sfide urgenti da affrontare per rendere la sanità territoriale sostenibile e garantire una migliore accessibilità ai servizi da parte dei cittadini.

Convention in Tour – Il management incontra il territorio

29 ottobre 2025 Ostuni – la partecipazione della Puglia

7 novembre 2025 Roma – la partecipazione del Lazio

4 dicembre 2025 Firenze – la partecipazione di Toscana, Valle d'Aosta e Sardegna sud

11 dicembre 2025 Milano – la partecipazione di Lombardia, Piemonte e Sardegna nord

4

tappe nazionali

~1.000

persone coinvolte

100%

livelli organizzativi rappresentati

Nell'autunno 2025 il management di Clariane Italia ha incontrato le strutture ed il network di servizi territoriali: direttori sanitari e gestionali, medici, infermieri e coordinatori di reparto, fianco a fianco nelle 4 tappe. Un allineamento pensato per il territorio e non per la sede: la stessa visione strategica di Clariane come Società Benefit, tradotta in risposte più coerenti per le comunità servite ogni giorno.

FILIERA E VALORE ECONOMICO

L'impatto generato da Clariane nei territori si estende anche alla filiera di fornitura e alla capacità di creare e distribuire valore economico. Attraverso relazioni stabili con fornitori qualificati e una crescente attenzione ai temi della sostenibilità, il Gruppo contribuisce allo sviluppo di un ecosistema economico responsabile e orientato alla creazione di valore condiviso.

IL VALORE GENERATO DAL LAVORO CON I FORNITORI

Clariane opera con una rete di fornitori che riflette i valori di qualità, inclusione e sostenibilità che caratterizzano la società benefit. Nel 2025, la significativa espansione dell'attività chirurgica ha comportato un ampliamento della rete complessiva dei fornitori. Pur registrandosi una riduzione dell'incidenza percentuale dei fornitori locali, il loro numero assoluto è rimasto stabile rispetto agli anni precedenti, confermando il mantenimento delle relazioni con il territorio.

Su 124 fornitori contrattualizzati tramite l'ufficio acquisti, 73 hanno sede operativa in Italia, rappresentando il 59% del totale. Tutti i fornitori risultano certificati e 31 hanno inoltre completato il percorso di valutazione EcoVadis, con uno score medio pari a 70/100, a conferma dell'attenzione verso standard elevati di sostenibilità e responsabilità aziendale.



LA CREAZIONE E CONDIVISIONE DEL VALORE ECONOMICO

Schema di Conto Economico*

PRINCIPALI VOCI DI CONTO ECONOMICO	VALORE 2025	VALORE 2024	VALORE 2023
A) Valore della produzione	660.668.760	671.667.049	653.898.725
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	639.790.914	650.823.317	636.206.291
2) Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	-	-	-
3) Variazioni dei lavori in corso su ordinazione	-	-	-
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
5) Altri ricavi e proventi	20.877.846	20.843.732	17.692.434
B) Costi della produzione	701.288.389	693.828.171	678.224.019
6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	47.408.012	45.406.123	44.120.376
7) Per servizi	291.760.884	293.065.305	296.901.711
8) Per godimento di beni di terzi	63.828.560	65.410.533	65.584.145
<i>Di cui canoni concessioni comunali</i>	-	-	-
9) Per il personale	177.000.018	179.104.253	168.438.987
10) Ammortamenti e svalutazioni	97.234.190	84.722.342	82.595.915
11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	97.596	126.675	325.102
12) Accantonamento per rischi	6.192.484	8.105.083	6.369.089
13) Altri accantonamenti	-	-	-
14) Oneri diversi di gestione	17.766.645	18.141.207	13.888.694
<i>Di cui eventuali erogazioni, collaborazioni, liberalità*</i>	-	-	-
<i>Altri contributi alla collettività (indicare eventuali altri contributi non ricompresi nelle altre voci)</i>	-	-	-
Differenza tra valore e costi di produzione (A-B)	40.619.629	22.161.122	24.325.294
C) Proventi e oneri finanziari	23.683.229	11.366.004	13.240.689
15) Proventi da partecipazioni, con separata indicazione (...)	36.043.358	8.871.434	-
16) Altri proventi finanziari	419.026	48.798	44.988
17) Interessi e altri oneri finanziari	12.779.155	20.286.236	13.285.677
17 bis) Utili e perdite su cambi	-	-	-
C) Rettifiche di valore di attività finanziarie	22.752	392.191	-
18) Rivalutazioni	-	-	-
19) Svalutazioni	22.752	392.191	-
20) Imposte sul reddito dell'esercizio (e altre imposte/oneri tributari)	2.923.656	5.472.766	4.217.732
21) Utile (Perdita) dell'esercizio	19.882.808	39.392.083	41.783.715
Distribuzione degli utili nell'anno (Dividendi distribuiti e pagati nel corso dell'anno in oggetto, anche se deliberati in esercizi precedenti)	-	-	-

*dati provvisori

Riclassificazione di Conto Economico*

DETERMINAZIONE DEL VALORE ECONOMICO DIRETTAMENTE GENERATO E DISTRIBUITO	VOCI DA C.E.	VALORE 2025	VALORE 2024	VALORE 2023
Ricavi d'esercizio	A1 + A2 + A3 + A4	639.790.914	650.823.317	636.206.291
Altri ricavi	A5	20.877.846	20.843.732	17.692.434
Proventi finanziari e interessi	C15 + C16 + C17bis	36.462.384	8.920.232	44.988
Valore economico generato	-	697.131.144	680.587.281	653.943.713
Valore economico per i fornitori (Costi operativi riclassificati)	B6 + B7 + B8 + B11 + B14 + Altri costi operativi (B12 + B13) - (eventuali erogazioni alla collettività, liberalità**)	427.054.181	430.001.576	427.189.117
Valore economico per i dipendenti	B9	177.000.018	179.104.253	168.438.987
Valore economico per la Pubblica Amministrazione	20) Imposte sul reddito dell'esercizio	2.923.656	5.472.766	4.217.732
Valore economico per gli azionisti	Dividendi distribuiti nell'anno	-	-	-
Valore economico per i finanziatori	C17	12.779.155	20.286.236	13.285.677
Valore economico per la collettività	Eventuali erogazioni, liberalità, sponsorizzazioni e collaborazioni (vedi celle dedicate**)	-	-	-
Valore economico distribuito	-	613.909.698	623.919.299	613.131.513
Ammortamenti, svalutazioni e rettifiche	B10	97.234.190	84.722.342	82.595.915
Rettifiche di valore di attività finanziarie	C18 + C19	22.752	392.191	-
Risultato d'esercizio destinato a riserve	21) - Dividendi distribuiti nell'anno	19.882.808	39.392.083	41.783.715
Valore economico trattenuto	-	83.221.446	56.667.982	40.812.200

*dati provvisori

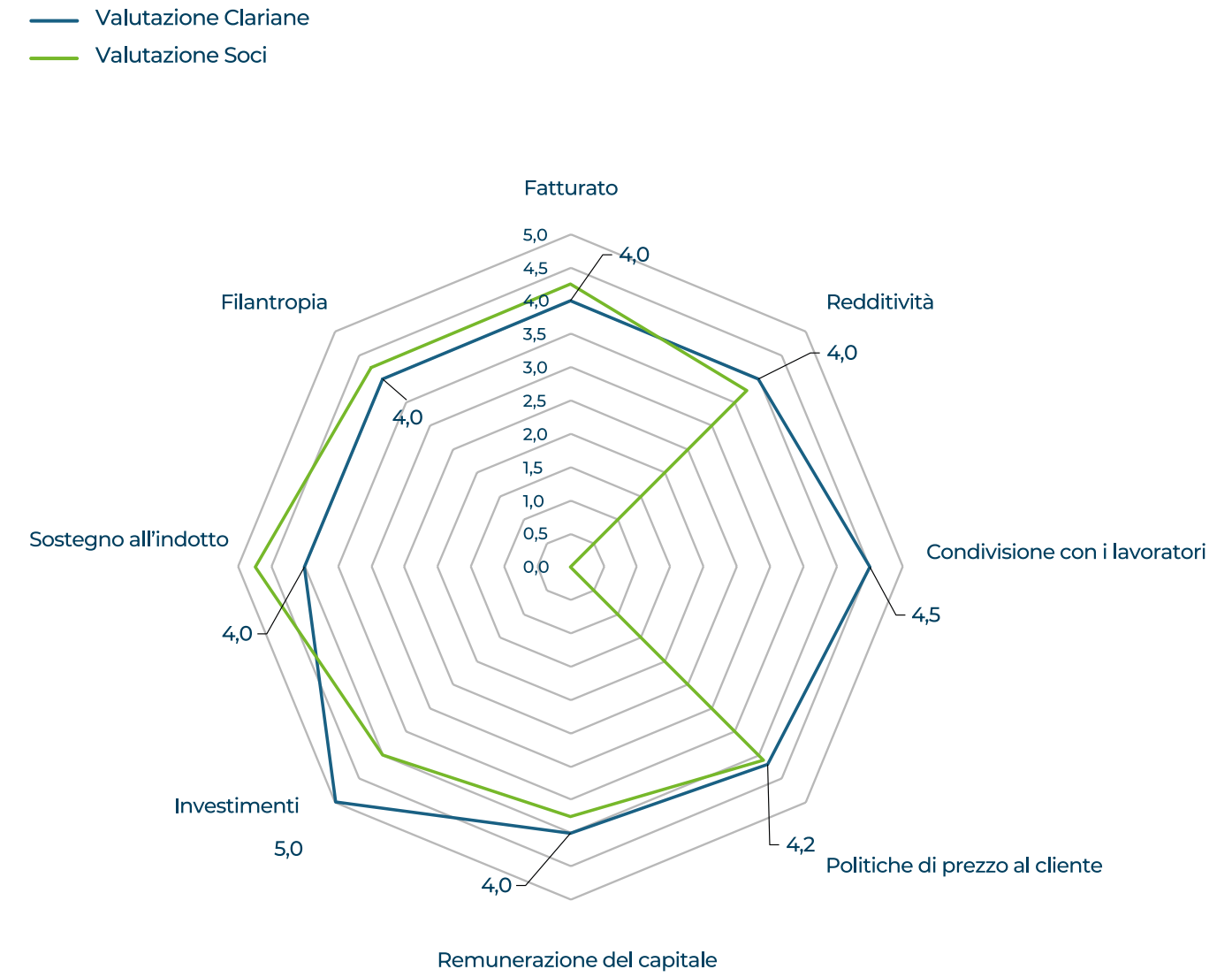
Il bilancio consolidato dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 evidenzia una perdita dopo le imposte pari ad Euro 19.882.808. Il risultato dell'esercizio è influenzato dal sensibile peso degli ammortamenti, in particolare di quelli calcolati sui disavanzi di consolidamento, pari ad Euro 49.561.319, e della gestione finanziaria che presenta un saldo positivo, pari ad Euro 23.683.229 grazie alle plusvalenze da realizzo contabilizzate in seguito alle operazioni straordinarie.

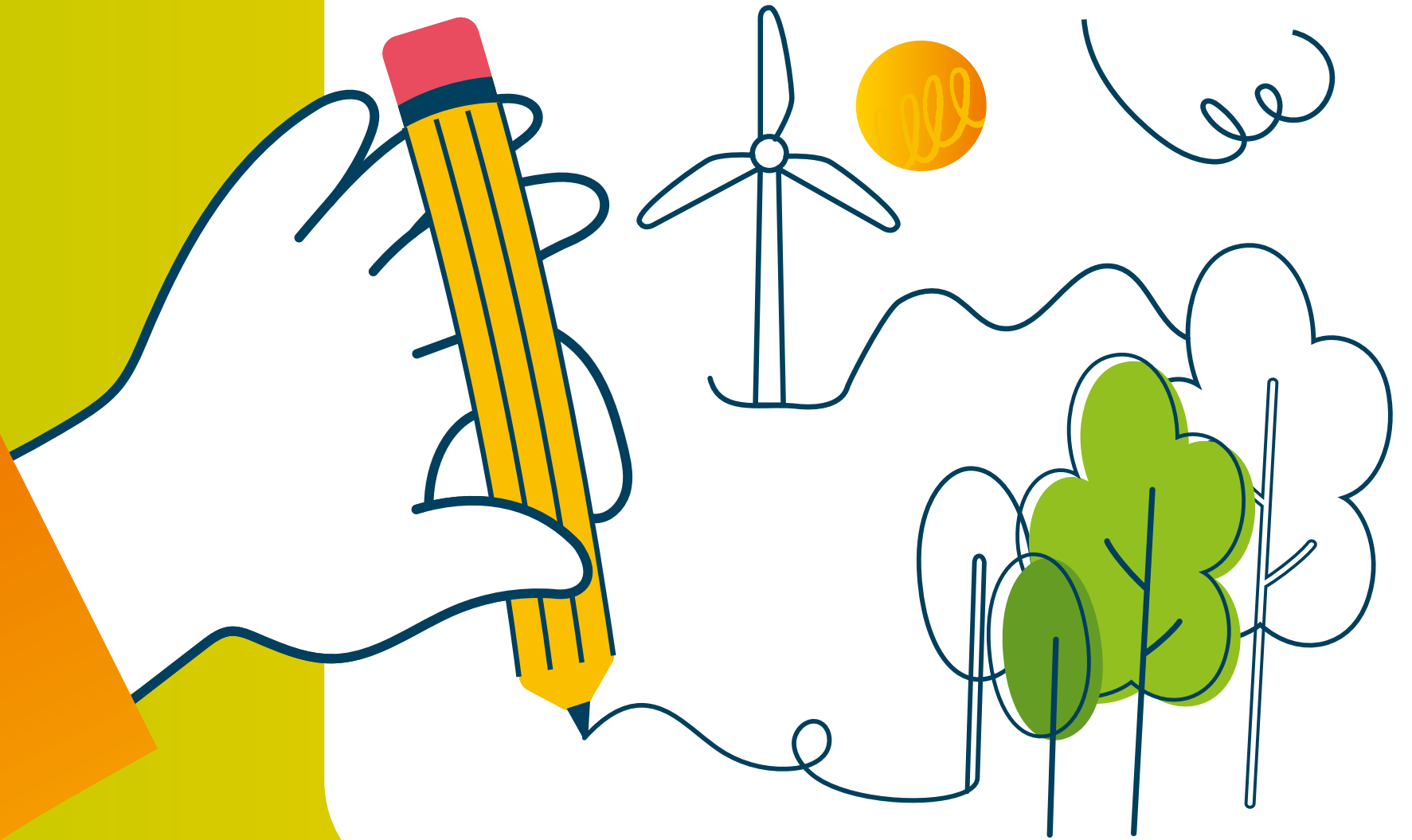
VALUTAZIONE DI BENEFICIO COMUNE

Un profilo economico misurato e omogeneo: tutti i criteri si collocano tra **4,0 e 5,0** su scala SABI 1-6, nell'area del "ben presidiato". In un anno complesso e sfidante, l'Executive Committee si è valutato senza enfasi, riconoscendo tanto i risultati quanto i margini di miglioramento. Sostanzialmente allineata la valutazione espressa dai Soci.

Il valore più alto riguarda gli **Investimenti (5,0)**: anche in un contesto difficile abbiamo continuato a investire nelle strutture e nelle persone.

Coerente con la natura di Società Benefit è l'attenzione alla **condivisione con i lavoratori (4,5)**: creare valore economico conta, condividerlo conta almeno altrettanto. È un impegno ancora in corso - dall'armonizzazione contrattuale alle politiche di retention - su cui sappiamo di dover continuare a lavorare.





06

Ambiente
e operazioni
sostenibili

La nostra finalità

Ridurre l'impatto ambientale delle nostre attività, non sprecare risorse, promuovere stili di vita sostenibili a beneficio dell'ambiente e delle persone. Lo facciamo attraverso interventi concreti, la responsabilizzazione del personale, una migliore gestione del territorio e delle sue risorse, e la partecipazione a livello nazionale e internazionale a seminari, convegni, momenti formativi e workshop.

-22,7%

Obiettivo 2026 intensità consumo energetico vs baseline 2021

-22,3%

Intensità consumo energetico 2025 vs baseline 2021

71%

Tasso di riciclo rifiuti urbani

-19%

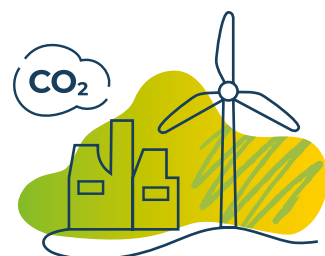
Rifiuti sanitari pericolosi vs 2024

SOSTENIBILITÀ: UN PILASTRO DEL NOSTRO IMPEGNO

La salute delle persone è strettamente connessa alla salute del pianeta. Per questo Clariane integra la sostenibilità ambientale nelle proprie attività, con l'obiettivo di ridurre gli impatti generati e promuovere una cultura ambientale condivisa tra collaboratori e stakeholder.

Agire per la sostenibilità ambientale significa, per noi, ridurre al minimo il consumo di energia, contenere la generazione di rifiuti e lavorare per promuovere il riciclo e l'economia circolare, sempre in stretta collaborazione con tutti i nostri stakeholder.

Il nostro impegno si articola su tre ambiti complementari:



Energia ed emissioni: ridurre i consumi energetici dei nostri edifici e l'impatto ambientale degli spostamenti, promuovendo la mobilità sostenibile.



Rifiuti: ridurre, tracciare e differenziare i rifiuti prodotti, sanitari e assimilati agli urbani, con un approccio integrato di riduzione, riciclo e valorizzazione.



Cultura ambientale: diffondere in tutta l'azienda la consapevolezza sulla sostenibilità e la responsabilità individuale, dal personale di sede alle équipe nelle strutture.

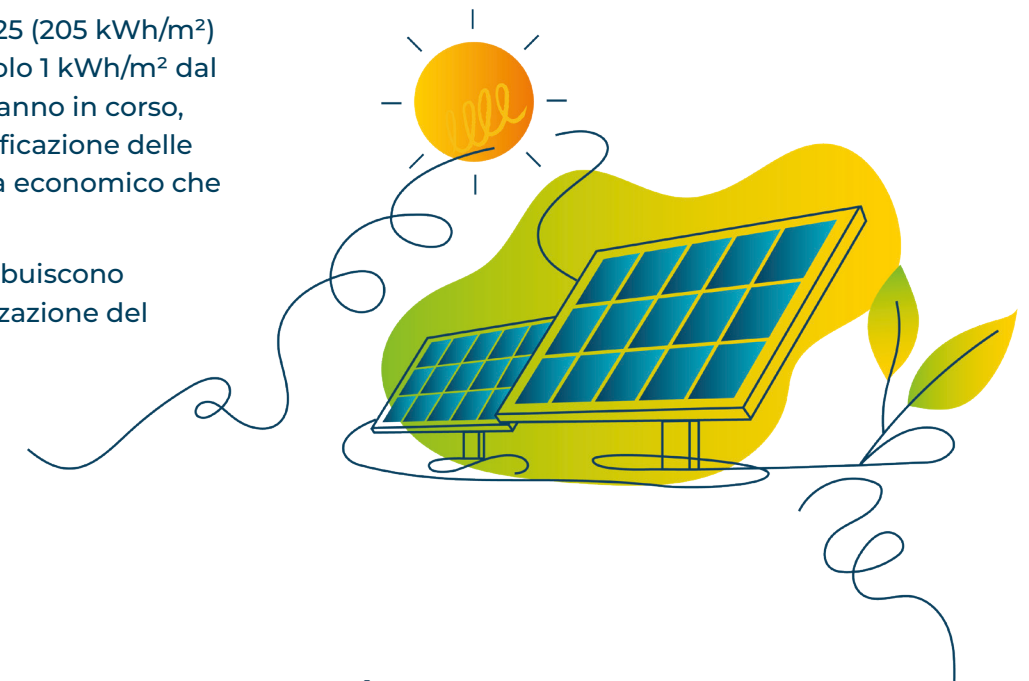
ENERGIA: EFFICIENTAMENTO E DECARBONIZZAZIONE

Nel corso del 2025 Clariane Italia ha proseguito il piano di efficientamento energetico e decarbonizzazione del patrimonio immobiliare sanitario e socioassistenziale, con tre obiettivi convergenti: ridurre l'intensità energetica, aumentare la quota di energia rinnovabile e contenere le emissioni di CO₂.

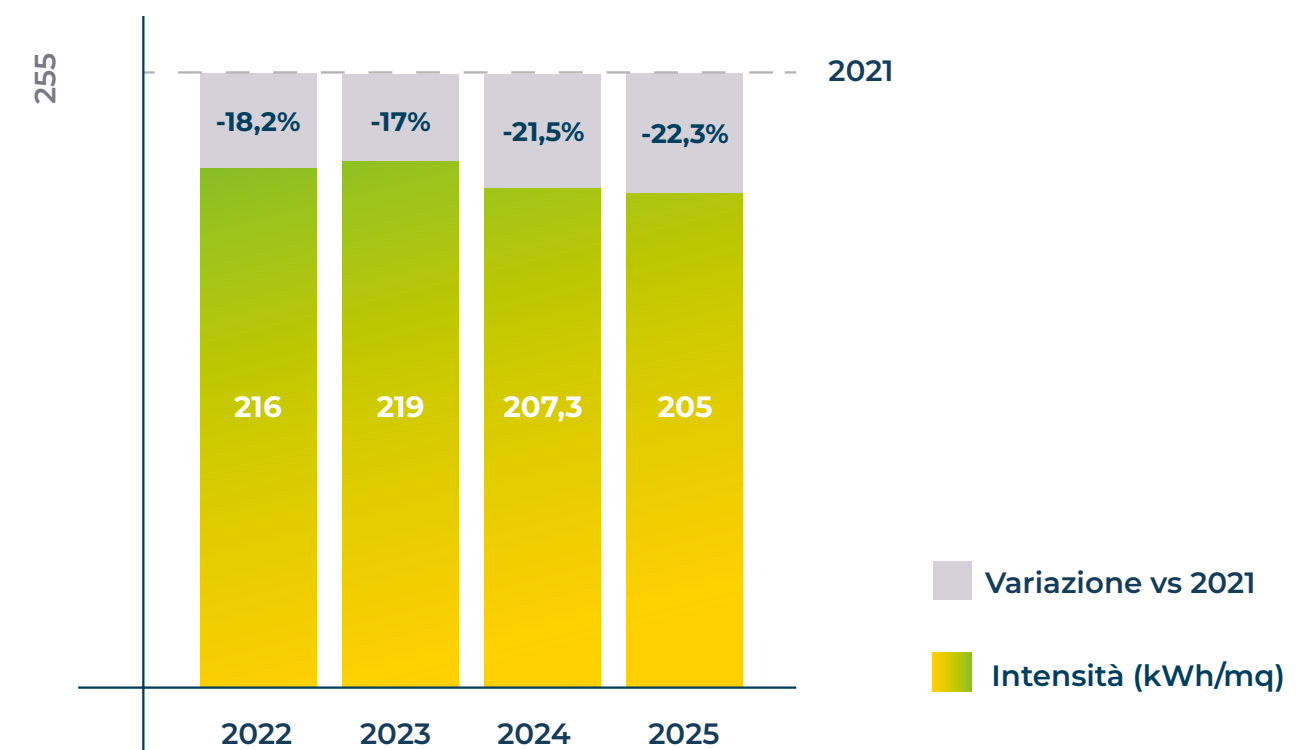
L'intensità del consumo energetico complessivo per il 2025 si è attestato a 205 kWh/m², in miglioramento rispetto ai 207,3 kWh/m² del 2024, confermando il percorso verso il target di 204 kWh/m² previsto per il 2026.

Il risultato raggiunto nel 2025 (205 kWh/m²) posiziona Clariane Italia a solo 1 kWh/m² dal target 2026 prefissato per l'anno in corso, merito di una corretta pianificazione delle attività sia dal punto di vista economico che di planning organizzativo,

Le iniziative descritte contribuiscono alla progressiva decarbonizzazione del patrimonio immobiliare.



IL PERCORSO DI RIDUZIONE DELL'INTENSITÀ ENERGETICA



Gli obiettivi al 2030

Gli obiettivi ambientali al 2030 disegnano una traiettoria di trasformazione strutturale del nostro impatto:

-30%
di intensità energetica rispetto alla baseline 2021.

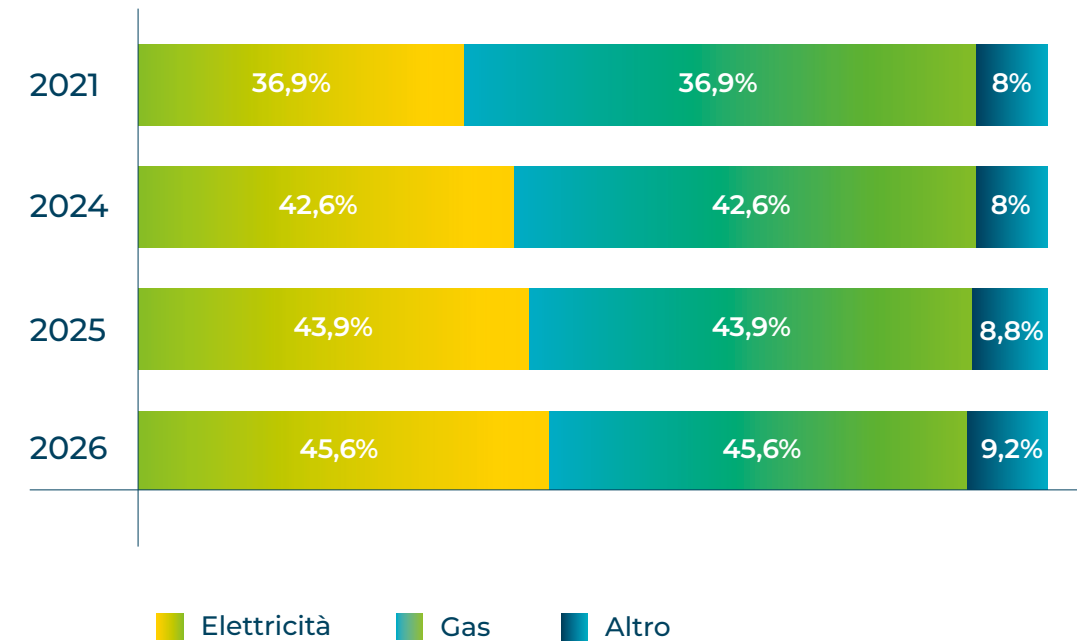
Mix energetico 50% / 50%
tra elettrico e fossile, con progressiva decarbonizzazione degli edifici.

50%
di energia da fonti rinnovabili sul totale consumato.

-40%
di emissioni di CO₂ sul volume totale.

L'evoluzione del mix energetico

Il graduale passaggio dal gas all'elettrico è ben visibile nei dati di consumo. In quattro anni la quota elettrica è cresciuta di quasi 9 punti percentuali, mentre quella di gas è scesa di oltre 7 punti.



RINNOVABILI: LA SPINTA SUL FOTOVOLTAICO

800.000

kWh prodotti da fotovoltaico proprietà 2025

€168k

risparmio economico stimato 2025

1,3 GWh

produzione target fotovoltaico di proprietà 2027

-480 tCO₂

riduzione emissioni stimata 2027

Le iniziative 2025: Efficienza ed energia solare

Il 2025 ha visto la messa a terra di un piano di interventi articolato, distribuito tra più siti e con orizzonti temporali differenti. Ciascuna iniziativa contribuisce a una porzione specifica del percorso di efficientamento.

Tra le iniziative più rilevanti rientra il programma di efficientamento tramite sistemi **BMS (Building Management System)** ed **EPC (Energy Performance Contract)**, già attivo su 11 siti dal 1° aprile 2025. L'intervento prevede l'installazione di sistemi intelligenti per il monitoraggio e l'ottimizzazione dei consumi energetici degli edifici, con un impatto atteso pari a una riduzione dei consumi del 3,44% sui siti coinvolti.

È inoltre proseguito il piano di installazione di **pompe di calore**, con 8 siti completati su 10 previsti. Questo intervento consente di ridurre progressivamente l'utilizzo di combustibili fossili, favorendo il passaggio verso consumi elettrici più efficienti e contribuendo alla diminuzione delle emissioni nel medio periodo.

Sul fronte delle **energie rinnovabili**, nel 2025 sono stati sviluppati impianti fotovoltaici realizzati direttamente dall'azienda, con 9 siti coinvolti e una capacità installata pari a 1,3

MWp. L'iniziativa porterà a una produzione stimata di circa 900 MWh nel 2026 e 1.300 MWh nel 2027, con una riduzione attesa delle emissioni pari rispettivamente a 330 e 480 tonnellate di CO₂ equivalente.

Parallelamente, è proseguito anche il programma fotovoltaico tramite accordi con partner esterni (contratto Power Purchase Agreement, con 8 impianti già attivi e ulteriori impianti in fase di sviluppo). A regime, il progetto consentirà di generare circa 2,3 GWh di energia rinnovabile nel 2027, con un risparmio economico stimato di circa €195 mila e una riduzione delle emissioni pari a circa 846 tonnellate di CO₂ equivalente.

Nel corso dell'anno è stata inoltre avviata l'installazione di smart meter su 67 siti, con l'obiettivo di migliorare il monitoraggio dei consumi energetici, individuare sprechi e ottimizzare la gestione energetica degli edifici grazie a dati più puntuali e tempestivi.

Governance energetica e ISO 50001

A supporto della governance ESG, è stata avviata una valutazione preliminare per l'adozione della certificazione ISO 50001, quale strumento di miglioramento continuo delle performance energetiche e di rafforzamento del presidio organizzativo sui temi ambientali. Sono state inoltre promosse procedure operative e buone pratiche rivolte alle strutture, finalizzate alla riduzione dei consumi energetici e idrici, al corretto utilizzo degli impianti di climatizzazione e alla sensibilizzazione del personale.

RIFIUTI: TRACCIARE, RIDURRE, VALORIZZARE

Una gestione consapevole dei rifiuti non si improvvisa: richiede dati, procedure, formazione. Nel 2025 abbiamo strutturato il monitoraggio dei flussi urbani e consolidato la gestione di quelli pericolosi.



Il progetto “Take a Waste”: rifiuti urbani

Nel 2024 è stato avviato un progetto pilota finalizzato alla definizione di un sistema operativo per il monitoraggio dei rifiuti assimilati agli urbani prodotti nelle strutture del Gruppo. L'iniziativa nasce dalla volontà di rafforzare la capacità di monitoraggio ambientale, migliorare la gestione dei rifiuti e rispondere in modo sempre più strutturato ai requisiti introdotti dalla Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Il progetto consente di quantificare la produzione delle principali frazioni di rifiuto urbano — organico, vetro, carta e cartone, plastica e indifferenziato — e di valutarne i livelli di riciclo, introducendo un approccio più integrato e consapevole rispetto alla gestione tradizionalmente focalizzata sui rifiuti sanitari.

Dopo una prima fase pilota svolta tra novembre e dicembre 2024, che ha coinvolto 4 strutture per un periodo di sperimentazione di quattro settimane, il 2025 ha rappresentato un passaggio chiave di consolidamento ed estensione del progetto. L'iniziativa è infatti stata ampliata a 21 strutture, con attività di raccolta e analisi dei dati sviluppate tra luglio e novembre 2025. Questo ampliamento ha permesso di trasformare il progetto da sperimentazione iniziale a programma più strutturato e scalabile, creando le basi operative necessarie per la successiva implementazione su larga scala.

A partire da luglio 2026 è prevista un'ulteriore estensione progressiva del sistema a tutte le strutture italiane.

71%

tasso di riciclo stimato

Un risultato che vogliamo consolidare

L'esperimento ha riscontrato un tasso di riciclo pari a circa il 71%, simulato su tutte le strutture Italia. Un risultato che Clariane prevede di consolidare e mantenere ai massimi livelli possibili, affinando l'analisi per tenere conto delle differenze tra setting sanitari e sociosanitari.

Rifiuti sanitari pericolosi a rischio infettivo

I rifiuti sanitari pericolosi a rischio infettivo — codice EER 18.01.03* — comprendono materiali che richiedono per legge procedure specifiche di raccolta, stoccaggio e smaltimento, a tutela di operatori, ospiti e ambiente. La nostra gestione si basa su contenitori omologati (“halipack” e “halibox” per oggetti taglienti), forniti dal gestore autorizzato e stoccati in ambienti dedicati, in conformità alla normativa vigente specialmente per quanto concerne le tempistiche di deposito.

Per monitorare il corretto adempimento delle prescrizioni, l'Environmental Specialist conduce sopralluoghi mirati e organizza corsi di formazione per le equipe di struttura. Nel 2025 la procedura interna è stata aggiornata in base a specifiche operative e novità normative.

2024 (gen–dic)

630.000 kg

rifiuti sanitari pericolosi a rischio infettivo (EER 18.01.03*)

2025 (feb–dic)

~510.000 kg

una prima analisi, da confermare con dichiarazione MUD 2026

Il monitoraggio continuo, il miglioramento delle procedure e l'azione costante di informazione e sensibilizzazione sostengono l'obiettivo di migliorare progressivamente la gestione dei rifiuti sanitari.

Sale operatorie: dove si concentra la produzione

Sale operatorie 2025 (feb–dic):

~340.000 kg di rifiuti sanitari pericolosi a rischio infettivo prodotti, quasi il 70% del totale del Gruppo Italia.

Analisi in corso:

studio puntuale sugli interventi chirurgici per comprendere la produzione derivante da ogni singola tipologia di operazione nonché valutare eventuali differenze sostanziali.

Tracciabilità: il Decreto RENTRI e la rete di consulenza ADR

Il Registro Elettronico per la Tracciabilità dei Rifiuti (RENTRI) è entrato in vigore il 13 febbraio 2025. Per accompagnare le strutture nell'adeguamento, Clariane Italia ha attivato un percorso formativo strutturato, prima con consulenti esterni e poi a cura dell'Environmental Specialist. Tutte le strutture a gestione diretta sono regolarmente iscritte al RENTRI.



Nel 2025, presso tutte le 83 strutture del Gruppo a gestione diretta, è stato nominato un Consulente esperto in materia ADR, al fine di verificare la conformità legislativa rispetto al trasporto di merci e rifiuti pericolosi su strada.

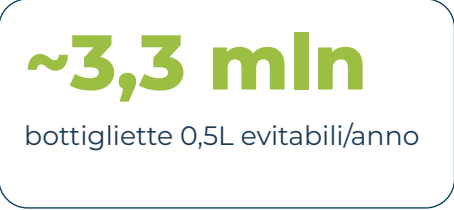
CULTURA AZIENDALE: LE BUONE ABITUDINI COME MOTORE DEL CAMBIAMENTO

Le tecnologie e le procedure contano. Ma il cambiamento si consolida quando diventa abitudine quotidiana — nei gesti delle persone, nelle scelte aziendali, nei progetti che coinvolgono il territorio.

Fontane idriche: addio alle bottigliette in plastica

In sede abbiamo eliminato completamente le bottigliette d'acqua in plastica, sostituendole con fontanelle per l'erogazione di acqua potabile. Stiamo lavorando per estendere progressivamente l'installazione di fontane idriche nelle strutture - consapevoli che, per ragioni sanitarie e di controllo sull'idratazione degli ospiti, la copertura non potrà mai essere totale.

La fotografia al 31/12/2025 sulle 41 strutture mappate restituisce numeri importanti per dimostrare la rilevanza ambientale ed economica dell'intervento:



Il dato è una stima prudenziale basata sul numero di posti letto delle strutture coinvolte (Lazio, Lombardia, Piemonte, Puglia, Sardegna). L'impatto ambientale è significativo non solo per la plastica evitata, ma anche per i trasporti, lo stoccaggio e lo smaltimento che il consumo di bottigliette comporterebbe lungo l'intera filiera.

Ceramica al posto del monouso

Nelle sale break della sede di Milano sono stati messi a disposizione dei/delle dipendenti bicchieri e tazze in ceramica riutilizzabili, con l'obiettivo di eliminare il monouso e ridurre così l'impronta ecologica derivante dalle attività quotidiane di sede. Un piccolo gesto che, replicato ogni giorno da decine di persone, produce un effetto cumulativo significativo.

È già in programma (in attesa di ricevere la fornitura) l'utilizzo di tazzine da caffè in ceramica personalizzate per ciascun dipendente, così da ridurre ancora l'impatto ecologico.

Mobilità sostenibile per le trasferte

Incentiviamo l'utilizzo dei mezzi pubblici per gli spostamenti di lavoro e le trasferte, ogni volta che la posizione delle strutture da raggiungere consenta un accesso agevole. È un'azione che contribuisce alla riduzione delle emissioni legate alla mobilità aziendale e, al tempo stesso, alla diffusione di una cultura del trasporto condiviso e meno impattante.

STORIE SUL TERRITORIO: "L'ACQUA CHE INSEGNA ALLA SETE" (EMILY DICKINSON)



Il contributo del Centro di Riabilitazione Frangi (BA)

€ 1.500

donazione liberale per il distributore di acqua microfiltrata e le borracce brandizzate per gli studenti.

Un'azione che coniuga educazione al consumo, sostegno alla comunità e riduzione tangibile della plastica.

Il 27 novembre 2025, presso la Scuola Elementare "De Amicis" del Comune di Acquaviva delle Fonti (BA), si è tenuta l'inaugurazione di un nuovo distributore di acqua microfiltrata alla presenza delle scolaresche, dell'amministrazione comunale rappresentata dal sindaco Marco Lenoci e dei rappresentanti delle aziende sostenitrici. L'iniziativa è stata realizzata dall'azienda STEI con il patrocinio del Comune.

L'obiettivo del progetto è trasformare le abitudini di consumo dei piccoli studenti, incentivando l'uso dell'acqua di rubinetto e abbattendo il ricorso alle bottiglie di plastica monouso. Sono valori che si imparano da bambini: l'impatto ambientale della plastica, la riduzione dello spreco di una risorsa preziosa come l'acqua.

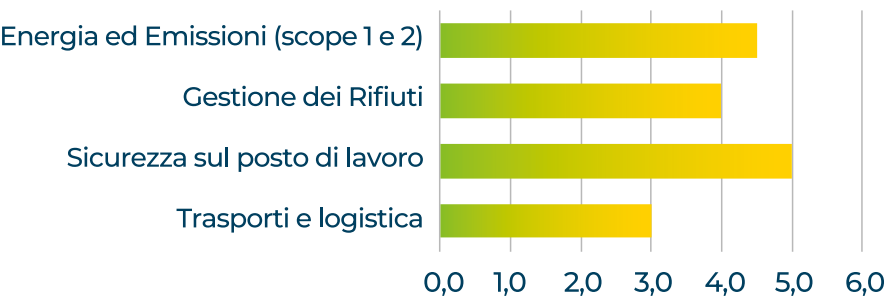
VALUTAZIONE DEL BENEFICIO COMUNE

Con Ambiente e Operazioni sostenibili affrontiamo un terreno impegnativo per un operatore della cura con tante strutture - ed è la **prima volta** che la sostenibilità delle operations entra nella valutazione con una misurazione così strutturata. Sulla scala SABI (1-6) il profilo va da 3,0 a 5,0: una linea di partenza chiara, con basi solide e frontiere ben visibili.

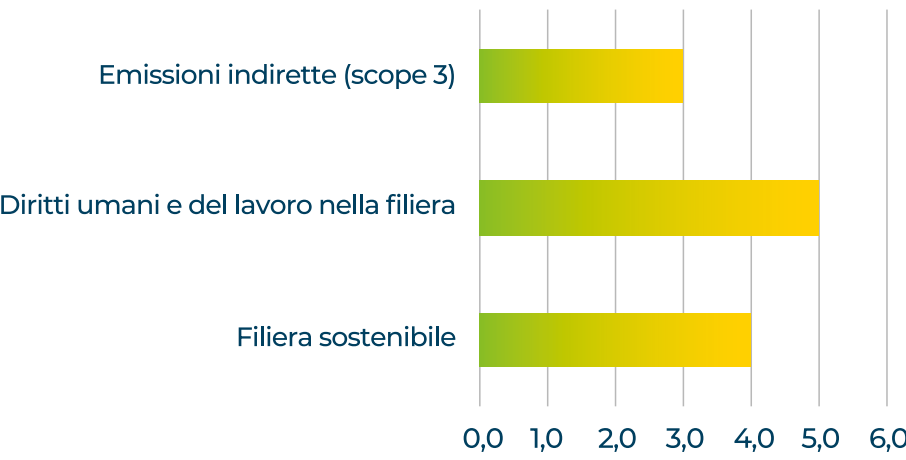
I valori più alti riguardano le persone e i diritti: **sicurezza sul posto di lavoro e diritti umani e del lavoro nella filiera**, entrambi a 5,0. Bene anche il presidio delle emissioni dirette (scope 1 e 2, 4,5), della gestione dei rifiuti e della filiera sostenibile (4,0).

Le sfide più aperte sono le **emissioni indirette (scope 3)** e i **trasporti e la logistica**, entrambi a 3,0: le aree meno sotto il nostro controllo diretto e quelle su cui la strada è più lunga.

PROCESSI DI PRODUZIONE



FILIERA



OVERVIEW 2023, 2024 E 2025 E ROADMAP 2026-2030

FINALITÀ DI BENEFICIO COMUNE	PILASTRO E VALORE AZIENDALE	INDICATORE	RISULTATO 2023	RISULTATO 2024	RISULTATO 2025	OBIETTIVO 2026/2030
Governance	Considerazione	Strutture certificate ISO 9001	100% delle strutture	100% delle strutture	100% delle strutture	Maggiore del 95%
Governance	Considerazione	Certificazione parità di genere	53 società certificate	53 società certificate	53 società certificate	Mantenimento certificazione
Il servizio alle persone e l'approccio alla cura	Considerazione	Consideration Score	8,5	8,6	8,6	>8
	Considerazione	% lesioni da pressione	3,2%	4,71%	3,97%	5%
	Considerazione	Ricorso alle Contenzioni	49,5%	32,89%	26,7%	25%
Il servizio alle persone e l'approccio alla cura	Considerazione e fiducia	Net Promotion Score su tutti i setting	+ 59	+65	64	57
		Satisfaction Score su tutti i setting	8,5	8,6	8,7	Mantenimento
Il servizio alle persone e l'approccio alla cura	Considerazione e fiducia	Implementazione del Positive Care come approccio alla cura	42 su 66 strutture	100% RSA, poliambulatori, comunità psichiatriche, CdC chirurgiche e riabilitative	100% RSA, poliambulatori, comunità psichiatriche, CdC chirurgiche e riabilitative	Mantenimento e nuovi progetti
Famiglie e ospiti e stakeholder	Governance inclusiva	Coinvolgimento stakeholder	80%	90%	86,7%	95%
Famiglie e ospiti e stakeholder	Governance inclusiva	Partecipazione delle famiglie a incontri. Media incontri per struttura	2,1	4,6	5	3
Famiglie e ospiti e stakeholder	Governance inclusiva	Stakeholder Council Nazionale – numero di incontri	5	4	4	4
I lavoratori e le lavoratrici	Considerazione	Net Promotion Score indagine Pulse sui dipendenti	20	23	29	24
I lavoratori e le lavoratrici	Considerazione	Accident Frequency rate (frequenza incidenti sul lavoro)	18	15,2	14	14
	Considerazione	Assenteismo sul lavoro	4,3%	4,3%	4,3%	4,3%
	Considerazione	Turnover dipendenti	11,9%	11,3%	12,6%	12,6%
I lavoratori e le lavoratrici	Equità e considerazione	Dipendenti ed esterni che partecipano a Percorsi di Formazione Qualificanti	324	400	402	420

FINALITÀ DI BENEFICIO COMUNE	PILASTRO E VALORE AZIENDALE	INDICATORE	RISULTATO 2023	RISULTATO 2024	RISULTATO 2025	OBIETTIVO 2026/2030
I lavoratori e le lavoratrici	Equità e considerazione	% manager di struttura che crescono internamente	-	47%	71%	50%
I lavoratori e le lavoratrici	Equità e considerazione	n. donne dirigenti	55,2%	52%	60%	Mantenimento
I lavoratori e le lavoratrici	Equità	% di donne del board	22%	22%	30%	40%
Ambiente	Sostenibilità	% emissioni CO2 (Volume totale)	.*	.*	49,5%	TBD
Ambiente	Sostenibilità	% riduzione consumi energetici (KWh/sqm)	-19%	-17	-22,3%	-22,7%
Territorio	Vicinanza	% acquisti nazionali	90% della spesa	>75% della spesa	59%	75% della spesa
Territorio	Innovazione	Studi clinici	5	1	2	>6
Territorio	Innovazione	Pubblicazioni e presentazioni in conferenze scientifiche	19	19	21	In crescita

*Cambiamento dei parametri

clariane