



LANUOVACOLONIA S.P.A.

P. IVA 00914620141
LOCALITA' RONCAGLIA DI SOTTO 23010 CIVO SO
Capitale Sociale Euro 4.957.510,00 I.v.
Iscritta alla C.C.I.A.A di SONDRIO R.E.A. n. 68995
Iscritta al Registro Imprese di SONDRIO Codice Fiscale 00914620141

RELAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI SULLA SITUAZIONE DELLA SOCIETÀ E SULL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE RELATIVA AL BILANCIO DELL'ESERCIZIO CHIUSO AL 31 DICEMBRE 2025

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

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

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

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

Seppur le lunghe liste d'attesa del sistema sanitario pubblico e la mancanza di servizi sanitari sul territorio spingano l'utente a rivolgersi a strutture private, la domanda è pur sempre altalenante e le tariffe sono

influenzate da due fattori contrapposti: i competitors territoriali che le spingono verso il basso e la remunerazione dei professionisti che impone invece il loro incremento.

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

Fatte queste premesse, la società ha teso tutti i suoi sforzi nello sviluppo di attività strategiche per il territorio e necessarie per la popolazione nel suo complesso, caratterizzata, più che in altri contesti, da soggetti sempre più anziani e fragili.

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

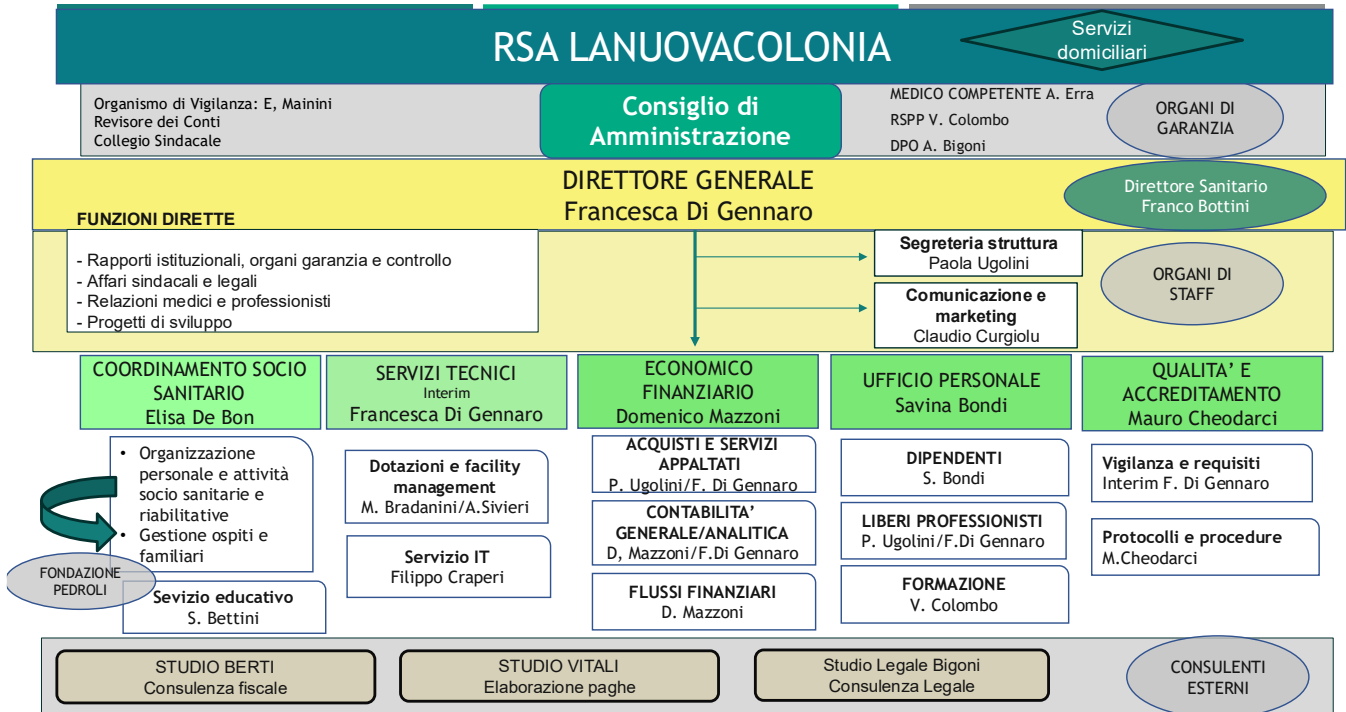
- Rischio organizzativo: legato al reperimento del personale e ai requisiti di accreditamento
- Rischio economico: legato al costo dei fattori produttivi e alla garanzia dei ricavi
- Rischio finanziario: legato ai flussi di cassa generati dalla gestione e dalle altre attività legate alla SPA
- Rischio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

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

- Identificazione delle aree aziendali a maggior rischio partendo dall'ottimizzazione dei fattori produttivi e dei loro costi
- Identificazione delle aree a più alto potenziale di miglioramento aziendale sul fronte dei ricavi
- Implementazione e consolidamento di una rete di rapporti sul territorio.
- Ampliamento dell'offerta dei servizi domiciliari.

La struttura ha operato secondo il seguente organigramma:

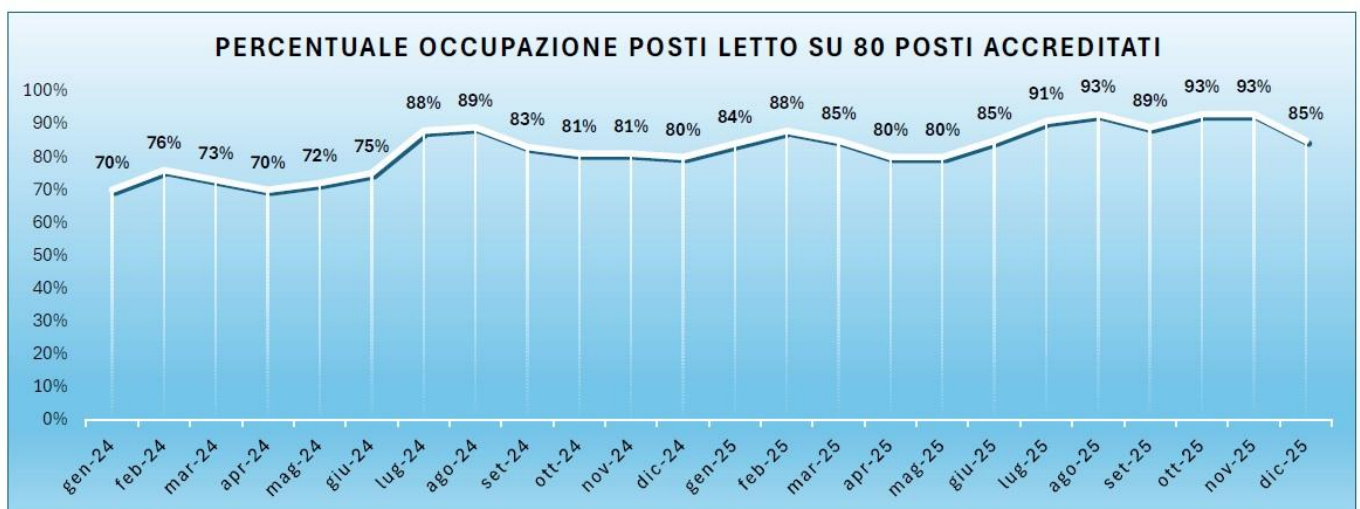
Organigramma RSA - febbraio 2025



RSA Lanuovacolonìa di Civo

L'occupazione dei posti letto ha segnato un trend positivo negli anni: dagli iniziali 29 registrati nel gennaio 2023, il 2024 ha registrato un'occupazione media del 71,4% mentre raggiunge 87,16% nel 2025.

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



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

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

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

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

Risorse umane

Anche per l'anno 2025, il punto critico da affrontare è stata la gestione del personale operante in Rsa, in particolare legato alle complessità assistenziali degli ospiti. Le azioni che sono state intraprese sono state le seguenti:

- Colloqui per acquisire nuove figure professionali, soprattutto infermieristiche, al fine di creare una squadra che perseguisse il medesimo obiettivo e che si sentisse parte di un gruppo saldo e non come semplice prestatore di manodopera.
- Il gruppo infermieristico ad oggi appare coeso, preparato; sono professionisti che hanno lavorato in strutture sanitarie pubbliche o private ed in strutture sociosanitarie. La presenza infermieristica è costante.
- Gli invii degli ospiti al Pronto soccorso sono diminuiti e questo, oltre ad un cambio anche a livello medico, è stato possibile grazie alla preparazione del personale infermieristico presente sul turno.
- Per il comparto medico, la Direzione Sanitaria e la collaborazione di tre medici preparati, disponibili hanno migliorato il servizio offerto. Gli ospiti critici vengono visti e visitati ogni giorno; I piani di assistenza vengono condivisi con l'equipe multidisciplinare per garantire e mantenere le abilità residue e cognitive dell'ospite.
- Da un punto di vista del servizio fisioterapico, è stato inserito in organico un nuovo fisioterapista che collabora anche con Multiclinica in modo da dare maggiore supporto alle necessità degli ospiti in crescita. Gli ospiti vengono seguiti in modo quotidiano in base alle indicazioni del medico di struttura.
- Il comparto educativo è composto da due educatrici che si occupano di organizzare attività individuali o di gruppo e di altre mirate all'ospite affetto da Morbo di Alzheimer. Sempre più proficua la collaborazione con i volontari, per attività collettive ma non solo. Vengono offerte all'ospite: la pet-therapy, incontri per

stimolare l'attività cognitiva e la memoria con il supporto di personale qualificato, creazione e utilizzo della stanza sensoriale per gli ospiti in wondering e che soffrono di agitazione psico-motoria o deficit neurologici.

- La ricerca del personale sociosanitario sta divenendo sempre più complesso; la struttura è attraente, ma la posizione decentrata e i limiti del contratto CCNL non aiutano.
- Si sono organizzate mensilmente riunioni di equipe, per permettere il confronto, per creare momenti di condivisione e nuove proposte, momenti nei quali, il personale ha partecipato con scarso interesse. Come pure appositi incontri legati allo stress-lavoro-correlato, guidati da una neuropsicologa esperta.
- Le figure di estetista e parrucchiera molto apprezzate, eseguono trattamenti con cadenza settimanale o bisettimanale.
- La riorganizzazione della turnistica degli addetti alle pulizie ha permesso di ottenere un'accurata pulizia giornaliera degli spazi comuni.

Gestione magazzini, farmacia e ordini per materiale sanitario

È proseguito anche nel 2025 il lavoro di riordino e riorganizzazione degli spazi e dei materiali sanitari.

- Pulizia, sistemazione, stoccaggio del materiale presente ed eliminazione di quello scaduto. Corretto processo di ordine dei materiali sanitari e dei farmaci in base alle vere esigenze degli ospiti presenti, valutando il prezzo e facendo confronti con altre ditte.
- Eliminazione di materiale usa e getta (grembiolini, cuffie, bavaglie...) sia per una scelta ambientale, sia per uno spreco eccessivo. Adottati presidi lavabili e riutilizzabili.
- Sono stati acquistati MAD, Materassi antidecubito, non presenti in modo corretto o mal funzionanti;
- Adozione di prodotti per l'igiene più convenienti economicamente e più efficaci per gli ospiti.
- Controllo dei farmaci e dei materiali di consumo con cadenza mensile da parte degli infermieri.
- Controllo dei consumi da parte della segreteria e dei manutentori presenti per piccoli lavori e aggiusti quotidiani.
- Per quanto concerne la cucina e il menù, vengono serviti piatti stagionali e della tradizione locale, e/o un menù differenziato per rispettare le diverse esigenze di dieta richieste dal medico curante o per soddisfare particolari preferenze espresse dall'ospite.

Servizi territoriali

RSA APERTA

Il servizio domiciliare SSN offre supporto al caregiver e a soggetti con demenza o over 75 non autosufficienti. Nel 2025 sono stati presi in carico 22 pazienti registrando un incremento del 137% rispetto all'anno precedente. Il riscontro da parte dei familiari e degli utenti è molto positivo.

C-DOM

Il servizio di cure domiciliari, fortemente voluto dalla Regione Lombardia e promosso tramite il PNRR missione 6, prevede la casa come primo luogo di cura rivolto principalmente ad anziani over 65 ma anche ad ogni soggetto in condizione di fragilità temporanea. Anche questo servizio nel 2025 ha visto un incremento di prese in carico, dai 6 registrati nel 2024 ai 28 pazienti rendicontati nel 2025 nonostante il problema legato alla carenza di personale che purtroppo ostacola un possibile sviluppo del servizio.

Attestazioni e ulteriori elementi informativi

Nel corso del 2025 non ci sono state attività di ricerca e sviluppo.

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

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

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

Risultati economici e Analisi della situazione reddituale

Di seguito si riporta lo stato patrimoniale riclassificato secondo criteri di liquidità ed esigibilità crescenti e il conto economico riclassificato a valore aggiunto, evidenziando le principali componenti impieghi, di fonti, di ricavo e di costo:

Stato patrimoniale riclassificato			
<i>IMPIEGHI</i>	Importo in euro	<i>FONTI</i>	Importo in euro
IMMOBILIZZAZIONI E ATTIVITA' FISSE (AF)	14.302.931	A) Patrimonio netto (PN)	4.696.606

A) Crediti verso soci in attività' fisse	--		
B) Immobilizzazioni		PASSIVITA' FISSE (PF)	9.247.118
• BI) Immobilizzazioni immateriali	69.998	B) Fondi per rischi e oneri in pass. fisse	3.845
• BII) Immobilizzazioni materiali	13.474.582	C) TFR	58.629
• BIII) Immobilizzazioni finanziarie	607.005	D) Debiti in passività' fisse	9.184.644
CII) Crediti in attività' fisse	151.346	E) Ratei e risconti passivi in pass. fisse	--
D) Ratei e risconti attivi in attività' fisse	--		
ATTIVITA' CORRENTI (AC)	1.575.708	PASSIVITA' CORRENTI (PC)	1.934.915
CI) Realizzabilità e disponibilità (Rimanenze)	24.946	B) Fondi per rischi e oneri in pass. correnti	--
Liquidità differite	1.043.238	D) Debiti in passività correnti	1.769.733
A) Crediti verso soci in attività' correnti	--	E) Ratei e risconti passivi in pass. correnti	165.182
CII) Crediti in attività' correnti	764.373		
CIII) Attività finanziarie realizzabili a breve	270.156		
D) Ratei e risconti attivi in attività' correnti	8.709		
CIV) Liquidità immediate	507.524		
TOTALE IMPIEGHI	15.878.639	TOTALE FONTI	15.878.639

Conto economico riclassificato	Valore al 31/12/2025	Valore al 31/12/2024
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	2.824.829	2.582.089
+ Variazioni delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti	--	--
+ Variazione dei lavori in corso su ordinazione	--	--
+ Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	--	--
di cui oneri finanziari compresi negli incrementi	--	--
- Ricavi rientranti nell'area accessoria	197.608	--
- Ricavi rientranti nell'area straordinaria	--	--
(A) Valore della produzione	3.022.437	2.582.089
- Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	88.781	121.968
- Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	(9.047)	(38)
- Costi per servizi e godimento di beni di terzi	1.848.717	1.497.900
- Altri costi di gestione	51.313	159.804
(B) VALORE AGGIUNTO	1.042.673	802.455
- Costi del personale	1.130.753	1.241.861
(C) MARGINE OPERATIVO LORDO	(88.080)	(439.406)

- Ammortamenti e svalutazioni	344.182	344.889
- Accantonamenti	--	--
- Ammortamenti e svalutaz. beni acquisiti in loc. finanziaria	--	--
(D) REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA	(432.262)	(784.295)
+ Utili e oneri della gestione accessoria	(51.639)	(30.135)
(E) MARGINE OPERATIVO NETTO	(483.901)	(814.430)
+ Proventi e oneri finanziari	488.689	143.291
+ Oneri finanziari beni acquistati in locaz. finanziaria	--	--
(F) RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA	4.788	(671.139)
+ Proventi e oneri straordinari	--	--
(G) REDDITO AL LORDO DELLE IMPOSTE	4.788	(671.139)
- Imposte e tasse dell'esercizio	(3.679)	(4.516)
(H) UTILE O PERDITA DELL'ESERCIZIO	8.467	(666.623)

Riportiamo inoltre i principali indicatori finanziari, ottenuti mediante l'elaborazione dei dati contabili, con il relativo raffronto con l'esercizio precedente:

INDICATORI DI REDDITIVITA' **	Esercizio corrente		Es. precedente	
Tasso di redditività del capitale proprio (ROE)	0,20	%	(14,20)	%
Tasso di redditività delle vendite (ROS)	(15,30)	%	(31,90)	%
Redditività operativa (ROI)	(2,70)	%	(4,80)	%
Grado di indipendenza dai terzi	0,42		0,40	
Rotazione del capitale investito	0,19		0,16	
Incidenza del risultato netto sul valore della produzione	0,28	%	(25,82)	%
INDICATORI DI EFFICIENZA **				
Incidenza del costo del lavoro sul fatturato	<u>37,41</u>	%	<u>48,10</u>	%
Incidenza degli oneri finanziari sul fatturato	<u>11,97</u>	%	<u>18,16</u>	%
Costo medio delle fonti di terzi (ROD)	3,16	%	7,72	%
INDICATORI DI LIQUIDITA' **				
Indice di disponibilità	0,90		0,39	
Indice di liquidità primaria (acid. test ratio)	0,89		0,38	
INDICATORI DI SOLIDITA' PATRIMONIALE **				
Margine di struttura (MS)	(9.512.836)		(10.799.729)	
Margine di tesoreria (MT)	(290.663)		(892.855)	
Posizione finanziaria netta	(4.960.129,00)		(6.079.682,00)	
Capitale di giro	(359.207,00)		(965.357,00)	
Indice di copertura delle immobilizzazioni con capitale	0,33		0,30	

proprio Indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli	0,97	0,95
---	------	------

(**) Legenda	
Tasso di redditività del capitale proprio (ROE)	<u>H) Utile o perdita d'esercizio</u> A) Patrimonio netto medio
Tasso di redditività delle vendite (ROS)	<u>D) Redd. operativo gest. caratt.</u> A) Ricavi delle vend. e delle prestazioni
Redditività operativa (ROI)	<u>D) Redd. operativo gest. caratt.</u> Totale Impieghi
Grado di indipendenza dai terzi	<u>Patrimonio netto</u> Passività fisse (PF) + Passività correnti (PC)
Rotazione del capitale investito	<u>A) Ricavi delle vend. e delle prest.</u> Totale impieghi medio
Incidenza del risultato netto sul valore della produzione	<u>H) Utile o perdita d'esercizio</u> A) Ricavi delle vendite e delle prestazioni
Incidenza del costo del lavoro sul fatturato	<u>Costo del personale</u> A) Ricavi delle vendite e delle prestazioni
Incidenza degli oneri finanziari sul fatturato	Oneri finanziari + Oneri finanziari compresi negli incrementi A) Ricavi delle vendite e delle prestazioni
Costo medio delle fonti di terzi (ROD)	<u>Oneri finanziari + Oneri finanziari compresi negli incrementi</u> Passività fisse (PF) + Passività correnti (PC) medio
Indice di disponibilità	<u>Attività correnti (AC)</u> Passività correnti (PC)
Indice di liquidità primaria (acid test ratio)	<u>Liquidità differite + Liquidità immediate</u> Passività correnti (PC)
Margine di struttura (MS)	Patrimonio netto - Immobilizzazioni e attività fisse (AF)
Margine di tesoreria (MT)	(Liquidità diff. + Liquidità immediate) - Pass. correnti (PC)
Posizione finanziaria netta	Attività finanziarie e Liquidità - Debiti finanziari
Capitale di giro	Attività correnti (AC) - Passività correnti (PC)
Indice di copertura delle immobilizzazioni con capitale proprio	<u>Patrimonio netto</u> Immobilizzazioni e attività fisse (AF)
Indice di copertura delle immobilizzazioni con fonti durevoli	<u>Patrimonio netto + Passività fisse (PF)</u> Immobilizzazioni e attività fisse (AF)

I principali indicatori mostrano un miglioramento generale nel 2025 rispetto al 2024: redditività operativa e margini migliorano e l'utile netto torna positivo per effetto principalmente delle componenti finanziarie. Tuttavia, permangono criticità strutturali: operatività ancora in perdita (EBIT negativo),

liquidità corrente e immobilizzazioni non completamente coperte da fonti stabili.

Questi elementi indicano che la società è in fase di recupero, ma con dipendenza ancora significativa dal debito e con margine operativo da consolidare.

Il progressivo incremento della presenza degli ospiti soprattutto nella seconda parte dell'anno ha permesso di avvicinarci alla totale saturazione degli 80 posti letto accreditati. Ciò ha comportato un incremento dei ricavi, purtroppo però non sufficiente a sostenere i costi aggiuntivi affrontati per assicurare la dovuta assistenza. Infatti, la carenza di personale da assumere reperibile sul territorio ci ha costretti a optare per l'utilizzo di personale a partita Iva dai costi molto più alti che hanno determinato un rapporto costi – ricavi non sostenibile.

A questo proposito, primi mesi dell'anno in corso, si è avviato un percorso virtuoso teso a ridurre l'impatto negativo della gestione del quarto piano, preferendo perseguire il punto di pareggio del risultato economico ponendoci un orizzonte di saturazione media della RSA a 70 posti letto. I risultati di questa scelta si potranno evidenziare concretamente nel 2026.

Altri costi di gestione della RSA che hanno pesato sul risultato operativo finale sono relativi alle spese energetiche che hanno subito un importante aumento causato dall'improvviso guasto delle pompe del sistema di riscaldamento e condizionamento dell'aria che hanno costretto all'utilizzo dell'impianto di riserva funzionante a gasolio, con la conseguente maggior spesa dovuta a minor resa e maggiori prezzi di mercato. Relativamente alle altre voci di spesa del capitolo Prestazioni di servizi (Manutenzioni, Assicurazioni, Consulenze, ecc.) sono state effettuate analisi di mercato che spesso hanno permesso di ricontrattualizzare con significativi risparmi che si consolideranno soprattutto nel prossimo 2026.

Alla luce dell'andamento 2025 e degli sviluppi prevedibili per il 2026 evidenziamo la possibile evoluzione di alcuni fattori importanti che impatteranno favorevolmente sulla gestione economica del prossimo esercizio.

Alcune di questi cambiamenti si sono registrati già in questi primi mesi del 2026:

- L'uscita del Direttore Generale avvenuta il 15 gennaio 2026 è stata determinata dalla scelta del CdA di attribuire la direzione gratuita al Presidente. Conseguentemente ciò comporterà un risparmio importante nei costi del personale di struttura tenendo conto anche di tutti i benefit concessi.

- A questo proposito si è anche provveduto all'attribuzione di compiti e attività che sono stati affidati a personale già in organico, sfruttando le loro competenze già acquisite nel tempo, che permetteranno di ricoprire/mantenere alto e congruo il livello di esigenze organizzative, amministrative e gestionali utili a soddisfare tutte le necessità aziendali.

- Altro risparmio sui costi di struttura del personale si è consolidato con le dimissioni del Segretario della Direzione che non verrà sostituito.

Nel nuovo organigramma il Presidente del CdA Paolo Pogliani si è assunto anche il ruolo di Consigliere Delegato attribuendosi l'onere di tutte le responsabilità della gestione operativa interna ed esterna. Il CdA si sta avvalendo del contributo e della fattiva collaborazione di alcuni professionisti del settore, provenienti dalla "Società Rembrandt", che stanno offrendo la loro consulenza per riorganizzare le attività del personale sanitario e amministrativo, verificare e ottimizzare la documentazione obbligatoria per i rapporti con ATS, Regione, e altri Enti di controllo, nonché collaborare nell'implementazione del PEF.

Relativamente alle società controllate dalla capogruppo Lanuovacoloniaspa indichiamo quanto segue:

- MULTICLINICA, si sta studiando la possibilità di offrire nuovi servizi, come ad esempio nel campo della diagnostica per immagini.
- CHECK SALUTE, L'attività, ritenuta non più strategica, è stata posta in liquidazione nel corso del mese di aprile 2025. Nel corso dell'esercizio 2026 si è concluso il processo di liquidazione, con conseguente cancellazione della società dal Registro delle Imprese.
- LNC LIFE SRL, l'uscita dal capitale della società ci ha permesso di disporre del capitale precedentemente investito, nonché degli utili e delle riserve dalla stessa distribuiti per far fronte alle esigenze 2025 e agli impegni futuri.

Dal punto di vista finanziario possiamo indicare le tre nuove emissioni di obbligazioni con chiusura delle sottoscrizioni al 20/12/2026 che offriranno ai soci la possibilità di reinvestire quanto in scadenza a fine 2026. Possiamo indicare che al momento è stata ricevuta una sottoscrizione di ben 450.000 euro con accettazione da parte del CdA della volontà espressa da parte dell'obbligazionista di non ricevere il rimborso.

Si rinvia al fascicolo di bilancio per le ulteriori e specifiche informazioni economiche, patrimoniali e finanziarie.

Morbegno, 30 Marzo 2026

Il Presidente del CDA
Paolo Pogliani