



# BILANCIO SOCIALE 2025

**SEDE LEGALE:**

Via Risorgimento n° 173 Iseo (BS)

**SEDE AMMINISTRATIVA:**

Via Padre Ottorino Marcolini, 6 Iseo (BS)

Tel. 030 9829239

dal lunedì al venerdì

dalle 9:00 alle 16:00

**E-MAIL**

[fondazione@mamre.it](mailto:fondazione@mamre.it)

[comunitamamre@legalmail.it](mailto:comunitamamre@legalmail.it)

**ISCRITTA**

- al R.E.A. di Brescia al n. 393977
- nel registro unico nazionale del terzo settore (RUNTS) con il numero di repertorio 163819

**C.F. E P. IVA:** 01301620173

**FORMA GIURIDICA E QUALIFICAZIONE AI SENSI****DEL CODICE DEL TERZO SETTORE:**

Fondazione ETS

**BILANCIO SOCIALE AL 31/12/2025**

Bilancio conforme alle linee guida per il bilancio sociale degli enti del Terzo Settore e delle imprese sociali ai sensi del D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 112 e del D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117



«Diventare e rimanere piccoli  
per poter arrivare là dove  
i bisogni sono più veri»

— Don Pierino Ferrari  
(Porzione di Chiesa vivace, 1995)

PREMESSA	PAG. 5	PIANO OPERATIVO	PAG 57
LETTERA DELLA PRESIDENTE	PAG. 6	OBIETTIVI INCREMENTALI	PAG. 58
<b>1. NOTA METODOLOGICA</b>	<b>PAG. 8</b>	TARGET E LETTURA DELL'IMPATTO	PAG. 61
<b>2. CHI SIAMO: INFORMAZIONI GENERALI</b>	<b>PAG. 10</b>	VERIFICA OBIETTIVO IMPATTO 2025	PAG. 63
I NOSTRI VALORI	PAG. 12	OBIETTIVI SPECIFICI 2026 PER AREA	PAG. 64
PRINCIPI ETICI GENERALI	PAG. 14	<b>6. SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>	<b>PAG. 70</b>
LA NOSTRA STORIA	PAG. 16	PROVENIENZA RISORSE ECONOMICHE CON SEPARATA	
I NOSTRI SERVIZI	PAG. 17	INDICAZIONE CONTRIBUTI PUBBLICI/PRIVATI	PAG. 72
ALTRE ATTIVITÀ	PAG. 30	CAPACITÀ DI DIVERSIFICARE I COMMITTENTI	PAG. 73
TIPOLOGIA OSPITI ACCOLTI	PAG. 32	<b>7. INFORMAZIONI AMBIENTALI</b>	<b>PAG. 74</b>
COLLEGAMENTI CON ALTRI ENTI/RETI	PAG. 33	TIPOLOGIE IMPATTO AMBIENTALE CONNESSE	PAG. 75
FATTI SALIENTI	PAG. 34	POLITICHE E MODALITÀ DI GESTIONE IMPATTI	PAG. 75
<b>3. STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZ.</b>	<b>PAG. 36</b>	SOBRIETÀ E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE	PAG. 76
SISTEMA DI GOVERNO E DI CONTROLLO	PAG. 37	INDICATORI DI IMPATTO AMBIENTALE	PAG. 76
MAPPATURA PRINCIPALI STAKEHOLDER	PAG. 40	<b>8. RIGENERAZIONE E ASSET COMUNITARI</b>	<b>PAG. 78</b>
QUESTIONARI E PROCEDURE DI FEEDBACK	PAG. 42	TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ	PAG. 79
<b>4. LE PERSONE: IL NOSTRO PATRIMONIO</b>	<b>PAG. 44</b>	<b>9. ALTRE INFORMAZIONI NON FINANZIARIE</b>	<b>PAG. 80</b>
TIPOLOGIA, CONSISTENZA E COMPOSIZ. PERSONALE	PAG. 45	INDICAZIONI SU CONTENZIOSI IN CORSO	PAG. 81
ATTIVITÀ DI FORMAZIONE E VALORIZZAZIONE	PAG. 50	ALTRI ASPETTI DI NATURA SOCIALE	PAG. 81
TIPOLOGIE CONTRATTUALI E FLESSIBILITÀ	PAG. 52	INFORMAZIONI SULLE RIUNIONI ORGANI DEPUTATI	
<b>5. OBIETTIVI - ATTIVITÀ - IMPATTO</b>	<b>PAG. 54</b>	ALLA GESTIONE APPROVAZIONE BILANCIO	PAG. 83
PREMESSA	PAG. 55	ADOZIONE MODELLO 231/2001	PAG. 83
INDIRIZZI STRATEGICI CDA	PAG. 56	<b>10. MONITORAGGIO DEGLI ORGANI CONTROLLO</b>	<b>PAG. 84</b>

La **Fondazione Mamré ETS** (Ente del Terzo Settore), trae origine dall'esperienza dell'Associazione Comunità Mamré, **fondata il 2 ottobre 1971**, festa degli Angeli Custodi, da **don Pierino Ferrari** (1929-2011), sacerdote diocesano, oggi servo di Dio.

Negli anni Sessanta, nel suo ministero pastorale, don Pierino incontra situazioni di bisogno prive di adeguate risposte e pronuncia il suo **"tocca a me"**, coinvolgendo alcune **giovani donne in un'esperienza concreta di dono della propria vita nella condizione laicale**. Fin dagli inizi, la Comunità vive la **condivisione della vita, dei beni e un'accoglienza aperta**, ospitando, secondo il bisogno, persone diverse in situazioni di **fragilità**. In un contesto storico in cui la risposta prevalente ai bisogni delle persone con disabilità era l'istituzionalizzazione in strutture di grandi dimensioni, spesso spersonalizzanti, Mamré si configura come esperienza profetica.

Sceglie infatti il **piccolo dimensionamento** delle strutture abitative, la prossimità -anche territoriale-, delle persone accolte, la personalizzazione degli interventi, la cen-

tralità della persona considerata nella sua **integrità**.

Nel 1975 la Comunità si costituisce in Associazione; nel 1998 assume la qualifica di ONLUS; nel 2020 viene trasformata in Fondazione. Oggi la Fondazione Mamré è iscritta al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) come ETS e opera sul territorio bresciano attraverso **diverse unità d'offerta** dedicate alle persone in situazione di fragilità.

La Fondazione attribuisce a ciascuna nuova unità d'offerta un nome di ispirazione biblica, in continuità con la visione del Fondatore don Pierino, a indicarne la specifica missione all'interno della più ampia vocazione dell'ente.

Il valore **dell'accoglienza**, intesa come **spazio di riconoscimento della dignità** di ogni persona, continua a orientare l'azione della Fondazione e a tradurre, ogni giorno, **l'intuizione originaria in responsabilità** e impegno concreto. In continuità con il carisma fondativo, **Mamré rinnova ogni giorno il proprio "tocca a me", traducendolo in professionalità, responsabilità e dedizione al servizio della fragilità umana**.



*Gentili lettori,*

*ogni volta che proviamo a raccontare Mamré, ci accorgiamo che non basta descrivere ciò che facciamo. Perché Mamré non è soltanto un insieme di servizi, ma una storia in continua evoluzione, un luogo abitato, una tenda aperta dove l'incontro accade ogni giorno. E ogni incontro, inevitabilmente, arricchisce la quercia, mentre consolida le sue radici.*

*Alle origini di questa storia c'è un gesto semplice e radicale: un "tocca a me". Un'assunzione di responsabilità di fronte al bisogno dell'altro, che nel tempo è diventata forma di vita, comunità, opera. Ancora oggi, in modi diversi, quel "tocca a me" continua a risuonare e a prendere corpo nelle persone che qui lavorano, ma anche in coloro che qui abitano.*

*Viviamo in un tempo che fatica a stare davanti alla fragilità: la teme, la evita, illudendosi che presto sarà in grado di "potenziare l'umano liberandolo dal limite" (cfr. Luciano Manicardi). Nelle nostre case, accade il contrario: la fragilità viene accolta, abitata, riconosciuta come parte dell'umano, non come qualcosa da correggere o da ridurre al minimo, ma come una dimensione che chiede prossimità, sostegno, rispetto, dentro una relazione che è in grado di vedere nell'altro un nucleo vitale intatto e inviolabile.*

*Chi entra in Mamré - ospite, operatore, familiare, volontario, amico - fa esperienza di una conversione dello sguardo. Qui, infatti, prende forma una cura che non è solo risposta a un bisogno, ma riconoscimento di una dignità.*

*Anche il 2025, con le sue complessità e le sue sfide, ci ha chiesto di rimanere fedeli a questa origine. Non è stato semplice: le difficoltà nel reperire risorse e persone, si sono fatte sentire.*

*E tuttavia, proprio dentro queste fatiche, abbiamo*

*visto ancora una volta emergere ciò che sostiene davvero Mamré: una trama di responsabilità condivisa, di dedizione silenziosa, di legami che non si spezzano.*

*Il Bilancio Sociale nasce dentro questo cammino. Non è soltanto uno strumento di trasparenza, ma un atto di riconoscimento e di riconoscenza, in primo luogo al nostro fondatore don Pierino, ma anche a tutti voi. Racconta ciò che è stato fatto, certo, ma soprattutto lascia intravedere ciò che genera: relazioni, fiducia, possibilità di vita anche là dove sembrerebbe più fragile.*

*In fondo, ciò che custodiamo è un'intuizione semplice e inesauribile: che ogni persona è unica, irripetibile, degna di essere accolta e valorizzata. E che una comunità diventa più umana quando sa farsi spazio per chi è più fragile.*

*Per questo desidero ringraziare di cuore tutte le persone che rendono possibile questa opera: chi lavora ogni giorno con competenza e dedizione, chi accompagna, chi sostiene, chi condivide un tratto di strada. Grazie per ciò che è stato, in quest'anno appena trascorso e negli oltre 50 anni in cui ci siamo impegnati perché la vita fosse onorata. Nessun vanto, come diceva don Pierino, ma attenzione inclusiva, espressione di un impegno quotidiano ad accogliere la fragilità, e a prendersi a cuore la debolezza come elemento che ci accomuna. Mamré vuole essere un inno alla dignità umana, un canto di speranza che richiede coralità.*

*Inoltre, in questo periodo in cui si conclude il mio mandato, ringrazio la persona che subentrerà nel servizio della rappresentanza legale, certa della sua capacità di aprire nuovi scenari, nell'ottica del rinnovamento dentro la fedeltà al carisma fondativo.*

*A lei e a tutti voi auguro il coraggio di dare opportunità al futuro.*

**Tecla Cioli**  
Presidente

# PUBBLICAZIONE E DIFFUSIONE DEL BILANCIO SOCIALE

## NOTA METODOLOGICA E MODALITÀ DI APPROVAZIONE

CAP.  
1



Fragilità,  
vulnerabilità, finitudine  
non sono ostacoli sulla via della  
compiutezza umana, ma confini  
che definiscono il perimetro della vera,  
reale umanità.

# NOTA METODOLOGICA

Il Bilancio Sociale della Fondazione Mamré ETS è redatto **in conformità alle Linee Guida** per la redazione del bilancio sociale emanate con Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019, pubblicata in Gazzetta Ufficiale n. 186 del 9 agosto 2019.

La sua elaborazione è avvenuta attraverso un processo ormai consolidato, che ha previsto il **coinvolgimento attivo dei diversi attori dell'organizzazione**, nel rispetto delle specifiche competenze e dei ruoli ricoperti.

Il coinvolgimento degli **stakeholder** interni ed esterni costituisce non solo una modalità operativa di raccolta delle informazioni, ma anche uno strumento fondamentale per **comprendere aspettative e interessi legittimi**.

La rendicontazione trasparente dei risultati è orientata a **rafforzare il rapporto fiduciario** con tutti i portatori di interesse e a consolidare la cultura della responsabilità sociale dell'Ente.

Nelle edizioni precedenti la Fondazione ha avviato e progressivamente implementato un sistema di contabilità sociale; nel presente esercizio sono stati **perfezionati i processi già strutturati** e introdotti nuovi strumenti e modalità di raccolta dei dati, al fine di garantire una maggiore coerenza tra informazioni, standard di riferimento, principi di rendicontazione e obiettivi del documento.

Per assicurare l'attendibilità delle informazioni riportate, il ricorso a stime è stato limitato allo stretto necessario.

## PRINCIPI DI REDAZIONE

### RILEVANZA

Il Bilancio Sociale riporta le informazioni rilevanti per comprendere la situazione dell'Ente e gli impatti economici, sociali e ambientali dell'attività, nonché gli elementi che possono influenzare in modo significativo le valutazioni e le decisioni degli stakeholder. Eventuali esclusioni o limitazioni sono motivate.

### COMPLETEZZA

Sono individuati i principali stakeholder che influenzano e/o sono influenzati dall'Organizzazione e sono incluse le informazioni utili a valutare i risultati sociali, economici e ambientali dell'Ente.

### TRASPARENZA

È esplicitato il procedimento logico seguito nella rilevazione e classificazione delle informazioni.

### NEUTRALITÀ

Le informazioni sono rappresentate in modo imparziale e indipendente da interessi di parte; gli aspetti positivi e negativi della gestione sono descritti senza distorsioni.

### COMPETENZA

Le attività e i risultati sociali rendicontati si riferiscono all'esercizio 2025.

### COMPARABILITÀ

L'esposizione consente il confronto nel tempo (andamento dell'Ente) e, ove possibile, con organizzazioni analoghe o con dati medi di settore.

### CHIAREZZA

Le informazioni sono espone in modo chiaro e comprensibile, con linguaggio accessibile anche ai non addetti ai lavori.

### VERIDICITÀ E VERIFICABILITÀ

I dati riportati fanno riferimento alle fonti informative utilizzate e sono verificabili.

### ATTENDIBILITÀ

I dati positivi non sono sovrastimati, quelli negativi o i rischi non sono sottostimati; gli effetti incerti non sono presentati come certi.

### AUTONOMIA

Alle eventuali terze parti incaricate di specifici aspetti del Bilancio Sociale è garantita piena autonomia e indipendenza di giudizio.

## MODALITÀ DI APPROVAZIONE

Il presente documento rappresenta la quinta edizione del Bilancio Sociale e fa riferimento **all'esercizio 2025**, con riguardo alle attività svolte, ai risultati sociali ed economici conseguiti e alla verifica delle responsabilità e degli impegni assunti.

Il processo di redazione è stato coordinato dalla Responsabile della comunicazione, con il contributo dei Responsabili delle Unità d'Offerta e delle Aree di Servizio della Fondazione.

Un consulente esterno ha curato le sezioni relative ai dati del personale e ai dati economici. Il Consiglio di Amministrazione ha contribuito per gli ambiti di propria competenza e ne ha effettuato la revisione finale; il documento è stato quindi sottoposto all'Organo di controllo.

**Le principali fasi del percorso** sono così sintetizzabili:

- raccolta dei dati per la predisposizione dei report, forniti dai Responsabili delle Unità d'Offerta e dall'Amministrazione;
- raccolta ed elaborazione dei dati provenienti da stakeholder rilevanti, tra cui le indagini di customer satisfaction;
- verifica degli obiettivi strategici, incrementali e di impatto da parte del CdA e dei Responsabili UdO;
- aggiornamento e definizione degli obiettivi per l'anno 2026.

Nella redazione si è tenuto conto, oltre che degli esiti dei report provenienti dagli stakeholder, degli strumenti di governance già adottati dalla Fondazione (Modello Organizzativo Gestionale ex D.Lgs. 231/2001 – M.O.G. –, Codice Etico e Statuto).

**Il Bilancio Sociale è stato approvato dal CdA il 28.04.2026.**

## MODALITÀ DI PUBBLICAZIONE E DI DIFFUSIONE

La Fondazione Mamré ETS diffonde il Bilancio Sociale attraverso i propri canali di comunicazione, sia cartacei sia telematici. In particolare mediante:

- presentazione nella riunione periodica dei Responsabili dei Servizi;
- diffusione ai dipendenti e collaboratori;
- pubblicazione sul sito internet: [www.fondazionemamre.it](http://www.fondazionemamre.it)

La diffusione è inoltre garantita attraverso un programma coordinato rivolto ai **principali stakeholder**.



# CHI SIAMO

## INFORMAZIONI GENERALI SULL'ENTE

CAP.  
2



La disabilità  
è capace di illuminare la  
complessità dell'umano,  
ed è dunque decisiva per la costruzione  
di un umanesimo integrale, che abbracci  
tutto l'uomo e tutti gli uomini



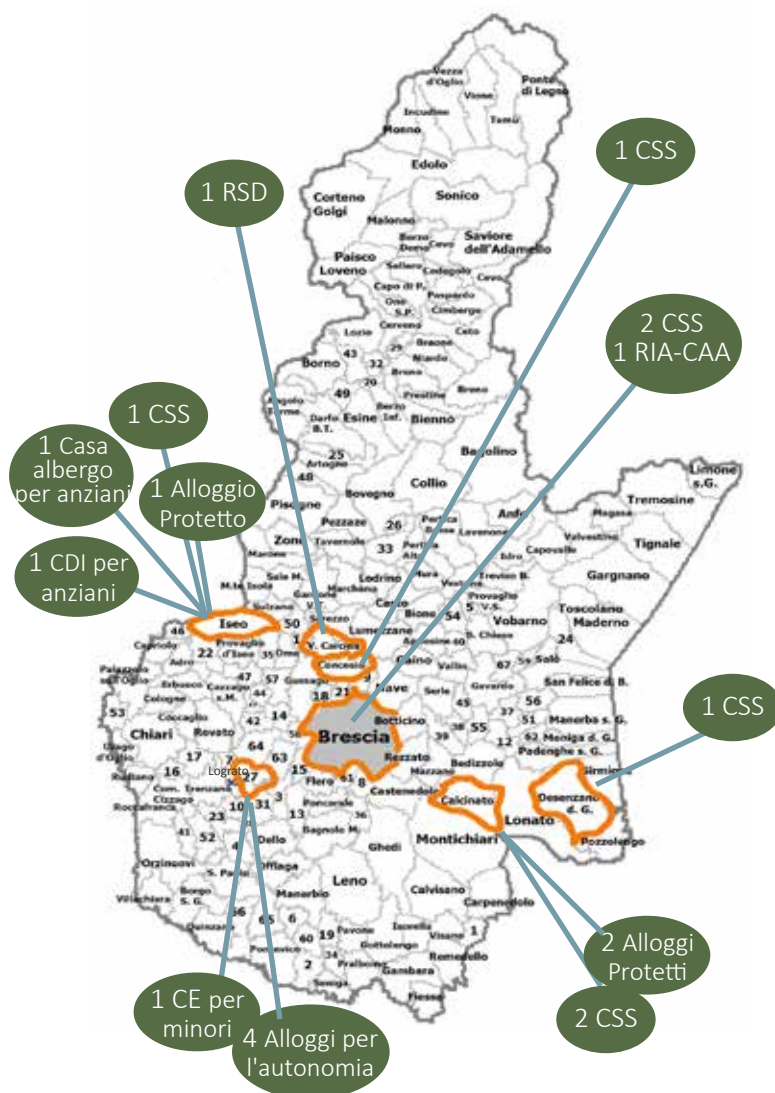
NOME DELL'ENTE:  
FONDAZIONE MAMRÈ ETS



- CODICE FISCALE: 01301620173
- PARTITA IVA: 01301620173
- FORMA GIURIDICA ETS
- INDIRIZZO SEDE LEGALE:  
Via Risorgimento n° 173 Iseo (BS)
- TEL. SEDE AMMINISTRATIVA  
030-9829239  
dal lunedì al venerdì, dalle 9 alle 16
- SITO WEB: [www.fondazionemamre.it](http://www.fondazionemamre.it)
- EMAIL: [fondazione@mamre.it](mailto:fondazione@mamre.it)
- PEC: [comunitamamre@legalmail.it](mailto:comunitamamre@legalmail.it)
- CODICE ATECO: 87.90.00- servizi di assistenza sociale residenziale

## AREE TERRITORIALI DI OPERATIVITÀ

La Fondazione opera in Lombardia, in Provincia di Brescia nelle aree geografiche sotto riportate:



# I NOSTRI VALORI

Il Bilancio Sociale rappresenta **un momento di condivisione dei valori fondativi della Fondazione** e della loro evoluzione, necessaria per interpretarli nei contesti storici e sociali attuali e per rispondere ai **bisogni emergenti**.

Nel consolidamento e nello sviluppo delle opere dedicate alla fragilità, **la Fondazione custodisce il patrimonio ideale e valoriale** da cui esse sono nate, orientando il proprio agire al bene comune e a una **sostenibilità integrale**: relazionale, economica, ambientale e valoriale.

**La missione e i valori** sono esplicitati e condivisi con tutti i collaboratori, a ogni livello dell'organizzazione, affinché alimentino la cultura interna e rafforzino il senso di appartenenza.

La Fondazione si riconosce nella **Dottrina sociale della Chiesa** e, nell'impostazione delle proprie attività, predilige uno stile improntato a essenzialità e laboriosità. Nel rispetto dei ruoli e delle funzioni, promuove il coinvolgimento di ciascuno nel perseguimento degli obiettivi istituzionali.

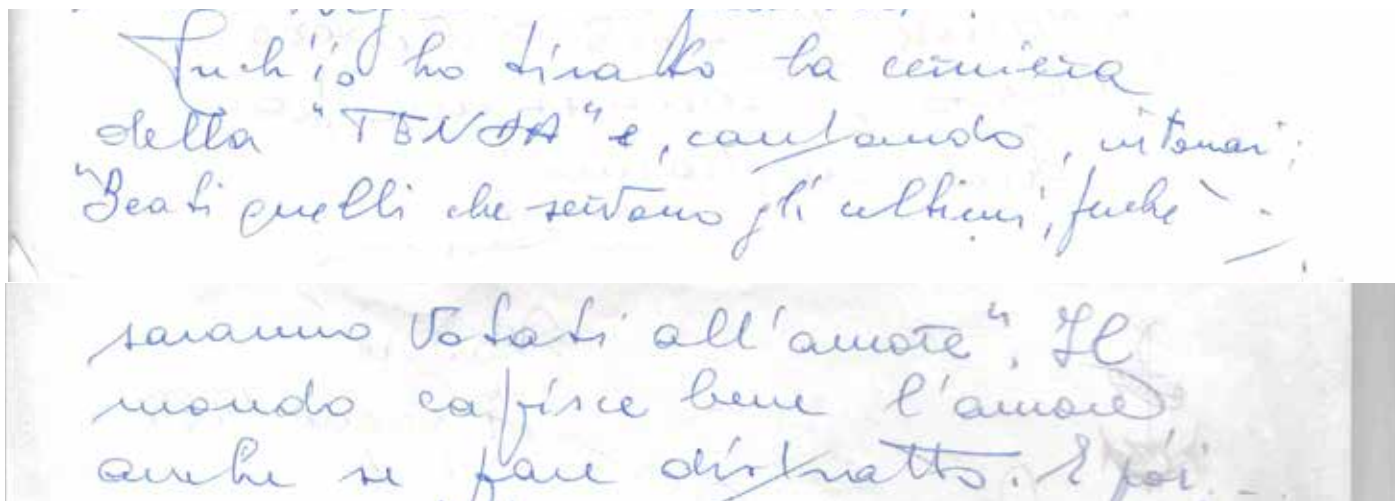
## MISSION

Il nome "Mamré", tratto dal capitolo 18 della Genesi, richiama l'accoglienza di Abramo alle querce di Mamré. È questa icona biblica a ispirare la missione dell'opera. Anche oggi Mamré è la **tenda** dove la fragilità incontra **l'accoglienza**.

Dove la **tenda** si **apre** all'incontro, **l'accoglienza** si fa **servizio** alla persona e il **riconoscimento** della sua inviolabile **dignità** genera **fecondità**.

## VISION

Contribuire alla costruzione di **comunità accoglienti** e solidali, capaci di riconoscere la **dignità** e **l'unicità** di ogni persona, promuovere **relazioni** generative, rafforzare la consapevolezza che la **fragilità** è parte ineliminabile **dell'umano** e rispondere con responsabilità ai bisogni del tempo presente.



# I VALORI PORTANTI: I QUATTRO TIRANTI

COME UNA TENDA SALDAMENTE ANCORATA AL SUOLO, L'IDENTITÀ DELLA FONDAZIONE SI SOSTIENE SU QUATTRO VALORI PORTANTI:

## 1 ORIGINALITÀ

Ogni persona, anche la più fragile, è unica e irripetibile e porta in sé risorse e aspirazioni che chiedono di essere riconosciute e valorizzate.

## 2

### AMICIZIA

Relazioni autentiche, fondate su condivisione, fiducia e corresponsabilità, costruiscono la comunità e generano bene.

## 3

### FIDUCIA NELLA PROVVIDENZA

L'impegno umano e professionale si accompagna alla fiducia in Dio, che guida e sostiene il cammino dell'opera.

## 4 ATTENZIONE AI BISOGNI EMERGENTI

Uno sguardo attento ai segni del tempo permette di cogliere i bisogni nuovi e di offrire risposte concrete e generative.



# PRINCIPI ETICI GENERALI



## EFFICACIA, EFFICIENZA, ECONOMICITÀ E SVILUPPO

La Fondazione svolge le proprie attività secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità, assicurando un utilizzo responsabile e ottimale delle risorse disponibili ed evitando sprechi o aggravii indebiti.

Redige annualmente un piano formativo finalizzato ad accrescere la professionalità degli operatori a tutti i livelli e a rafforzarne le competenze professionali e gestionali.

La Fondazione rimane aperta alla ricerca e alla valutazione di risposte sostenibili rispetto ai bisogni emergenti.



## TRASPARENZA E CORRETTEZZA

I soggetti che intrattengono rapporti con la Fondazione sono messi in condizione di ricevere informazioni complete e puntuali sulle attività che li riguardano, così da poter compiere scelte consapevoli.

Nello svolgimento degli adempimenti di carattere economico sono rese disponibili le informazioni utili a comprenderne l'andamento effettivo e a verificare la coerenza con l'assenza di scopo di lucro, come previsto dallo Statuto. Le comunicazioni sono formulate in modo chiaro e comprensibile, per favorirne una diffusione ampia e accessibile.



## DIGNITÀ E CENTRALITÀ DELLA PERSONA

Valore fondante della Fondazione è il riconoscimento della dignità della persona, a prescindere da limiti, fragilità o malattia. Ogni persona, nella sua unicità e irripetibilità, è posta al centro degli interventi.

I servizi di accoglienza sono orientati alla promozione del benessere fisico, psichico e spirituale degli ospiti, attraverso azioni volte alla prevenzione, riduzione o contenimento delle condizioni di disagio e allo sviluppo delle potenzialità di ciascuno.

Le attività sociosanitarie e assistenziali sono svolte nel pieno rispetto del diritto alla vita fino al suo naturale compimento, salvaguardandone dignità, libertà, bisogni e preferenze. I diritti della persona sono considerati valori inviolabili e come tali tutelati.



## RISERVATEZZA

La Fondazione assicura, in ogni ambito di attività, il rispetto delle norme in materia di riservatezza.

Nell'acquisizione, nel trattamento e nella comunicazione dei dati personali e sensibili opera nel rispetto del Regolamento (UE) 2016/679, tutelando la privacy degli ospiti. L'Amministrazione adotta le misure necessarie a garantire la protezione dei dati.

A dipendenti e collaboratori è fatto divieto di utilizzare le informazioni acquisite per finalità diverse da quelle strettamente connesse alle proprie funzioni.



## SICUREZZA

Particolare cura viene applicata dalla Fondazione nella tutela della salute e della sicurezza dei destinatari dei servizi, adottando tutte le misure previste a tal fine dalle normative vigenti in materia.



## RISPETTO DELLA PERSONA

Consideriamo i diritti della persona, valori intangibili e da tutelare. Criteri di correttezza, lealtà e reciproco rispetto regolano anche i rapporti con i terzi.





# LA NOSTRA STORIA

1971

Il 2 ottobre, festa degli Angeli Custodi, il sacerdote diocesano don Pierino Ferrari (1929–2011) fonda la Comunità Mamré, proponendo ad alcune giovani di vivere la carità cristiana nella condivisione della vita e dei beni, aprendosi all'accoglienza dei bisogni dei fratelli.

1975

La Comunità si costituisce in Associazione per avviare servizi di accoglienza per anziani, persone con disabilità e minori in difficoltà.

1984

L'Associazione ottiene il riconoscimento giuridico della Regione Lombardia.

1986

L'Associazione amplia progressivamente il proprio raggio d'azione, aprendo sul territorio nuovi servizi alla persona in risposta ai bisogni emergenti.

1998

L'Associazione Comunità Mamré acquisisce la qualifica di ONLUS.

2020

L'Associazione Comunità Mamré ONLUS si trasforma in Fondazione Mamré Onlus.

2025

La Fondazione, adegua il proprio statuto per l'iscrizione al Registro Unico del Terzo Settore avviandone la pratica di registrazione

2026

La Fondazione viene iscritta al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) e assume la qualifica di ETS

## SCOPO ISTITUZIONALE E ATTIVITÀ STATUTARIE

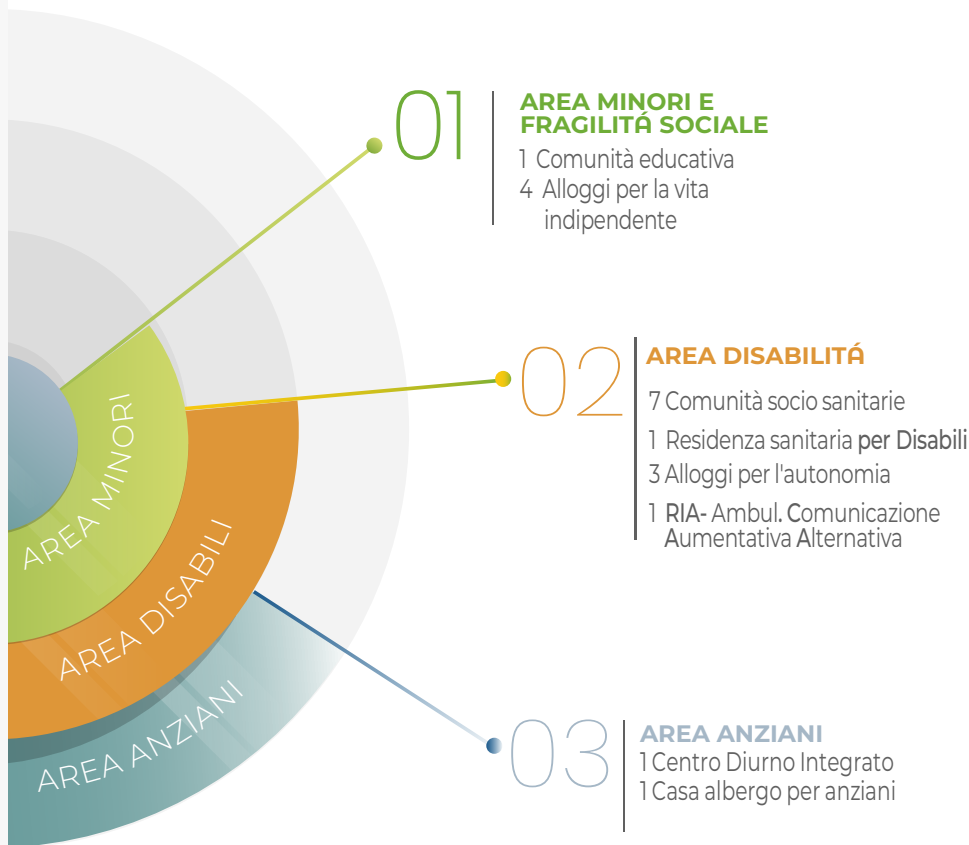
*La Fondazione persegue, senza scopo di lucro, finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante l'esercizio, in via esclusiva o principale, delle seguenti attività di interesse generale ai sensi dell'art. 5 D.lgs. 117/2017:*

- a) interventi e servizi sociali;*
- b) interventi e prestazioni sanitarie;*
- c) prestazioni socio-sanitarie*
- d) organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale,*
- e) beneficenza, sostegno a distanza, cessione gratuita di alimenti o prodotti o erogazione di denaro, beni o servizi a sostegno di personsvantaggiate o di attività di interesse generale a norma del presente articolo;*
- f) educazione, istruzione e formazione professionale,*

*Per il raggiungimento di detto scopo ed in funzione di esso, a titolo esemplificativo e non esaustivo, la Fondazione potrà gestire unità d'offerta sociali e socio sanitarie e sanitarie, comunità alloggio, case per anziani, case albergo, centri di pronto intervento, centri diurni integrati, alloggi protetti.*

*(Dall'art. 2 dello Statuto della Fondazione)*

## I NOSTRI SERVIZI



# 1. AREA MINORI E FRAGILITÀ SOCIALE

## 1.1. ATTIVITÀ SOCIALI RESIDENZIALI A FAVORE DI MINORI

---

### **COMUNITÀ PER MINORI (CE) “SUSA” – dal 1991**

Lograto, via Fratti, 6 - Tel. 030/9973622

mail: [susa@mamre.it](mailto:susa@mamre.it)

---

Servizio residenziale con 10 posti regolarmente autorizzati, accoglie minori dai 5 ai 13 anni al momento dell’inserimento, provenienti da contesti familiari compromessi. Il minore inserito può permanere fino al compimento del diciottesimo anno di età.

Rappresenta una soluzione temporanea sostitutiva del nucleo familiare, quando questo sia impossibilitato o inadeguato nell’esercizio della funzione educativa. Offre un

ambiente tutelante e protettivo, favorendo lo sviluppo integrale attraverso risposte adeguate ai bisogni psicofisici, affettivi e sociali, anche mediante la sperimentazione di modelli relazionali alternativi.

È uno “spazio relazionale” in cui il minore può rileggere la propria storia e immaginare nuove prospettive future.

## 1.2. ATTIVITÀ SOCIALI RESIDENZIALI A FAVORE DELLA FRAGILITÀ SOCIALE

---

### **n. 3 ALLOGGI PER L’AUTONOMIA “MADIAN” – dal 2017**

Lograto, via Fratti, 6 - Tel. 030/9973622

mail: [susa@mamre.it](mailto:susa@mamre.it)

---

Tre bilocali regolarmente autorizzati, destinati a: maggiorenti con prosieguo amministrativo, gestanti in situazioni di vulnerabilità o fragilità, mamme con neonati con necessità di supporto educativo.

L’accoglienza in semi-autonomia persegue obiettivi di accompagnamento verso l’integrazione sociale, gradualità dopo percorsi residenziali e pronto intervento con sostegno all’elaborazione del trauma.

La permanenza varia da un minimo di 3 mesi a un massimo di 3 anni.

### **N. 1 ALLOGGIO PROTETTO “MADIAN” – DAL 2022**


Lograto, via Fratti, 6 - Tel. 030/9973622

mail: [susa@mamre.it](mailto:susa@mamre.it)

---

Trilocale regolarmente autorizzato che accoglie nuclei familiari fragili con necessità di sostegno alle competenze genitoriali.





Esiste un  
livello dell'essere  
che resta intatto,  
esiste un nucleo in ciascuno  
in cui noi siamo già restituiti a noi stessi.



### 1.3. IL METODO DI LAVORO

La comunità educativa Susa **svolge la sua funzione “terapeutica” nella quotidianità**. Gli attimi, i gesti, le parole, le esperienze diventano processo di cura. I bambini e i ragazzi **incontrano nuovi modelli di riferimento** nei quali possono identificarsi; gli educatori, svolgendo una funzione vicaria a quella genitoriale, permettono la sperimentazione di una relazione autentica, calda e forte con adulti capaci di orientare. L'educatore svolge molteplici compiti: di **cura**, di **affiancamento**, di **spinta** e anche di **limite**.

Svolge inoltre una **funzione riparativa attraverso la relazione educativa**: l'educatore funge da contenitore per le emozioni negative, per il malessere e la sofferenza del bambino; è in grado di **elaborarle insieme a lui** e di restituirglielle trasformate, rendendole più accettabili e tollerabili. L'educatore sa immaginare, sa coltivare ciascun seme in modo originale, sognando e progettando la bellezza che ogni fioritura porta con sé. **Vede in ciascun bambino il potenziale** e utilizza la relazione per sostenerlo e farlo crescere. Non è un processo semplice, né privo di cadute, e spesso richiede grande sofferenza. Toccare con mano i propri vissuti, scendere nell'oscurità del proprio trauma e guardarlo in faccia per dargli un nome, un significato e poi rivestirlo di speranza, è un atto di coraggio, di forza e di fiducia. Così chiediamo ai fragili di allenarsi, di fare palestra; ai duri di togliere la corazza; ai tristi di scorgere la gioia; a quelli visti come brutti di riconoscere la propria bellezza; a chi si sente ultimo, diverso o solo, di lavorare su se stesso e sulla propria autostima. **Perché ogni fiore a Susa è unico e portatore di una ricchezza e di una bellezza originale.**

Susa diventa così **casa**, dove adulti e ragazzi condividono emozioni, apprendimenti e crescita; dove nascono amicizie e si intrecciano sguardi, mani, vite.

**Una casa certamente non per sempre, ma dal ricordo e dal segno indelebili.**

## 2. AREA PERSONE DISABILI

### 2.1 ATTIVITÀ SOCIO-SANITARIE RESIDENZIALI PER PERSONE CON DISABILITÀ

#### **COMUNITÀ SOCIO-SANITARIA (CSS)**

La Fondazione gestisce n. 7 Comunità Socio-Sanitarie (di seguito CSS), soluzione residenziale sostitutiva o di supporto alla famiglia quando questa sia assente o non in grado di rispondere ai bisogni complessivi del proprio familiare.

Ogni CSS accoglie da 9 a 10 persone con disabilità, per un totale di 68 posti letto, tutti autorizzati e accreditati; 66 sono a contratto con Regione Lombardia tramite ATS di Brescia e 2 non contrattualizzati.

La CSS si rivolge a persone con disabilità, con necessità di sostegno elevato, di età compresa tra i 18 e i 65 anni al momento dell'ingresso, con l'obiettivo di promuovere la migliore qualità di vita possibile.

In sintesi, la CSS si propone di:

- porre l'ospite al centro, attraverso il Progetto Individuale costruito sui bisogni e desideri della persona e condiviso con la famiglia, ove presente e con AS/ tutore;
- stimolare, valorizzare e mantenere le competenze acquisite;
- rispondere ai bisogni di relazione, appartenenza e partecipazione, in collaborazione con la rete territoriale;
- riconoscere e sostenere lo status di persona adulta, favorendone il ruolo sociale;
- promuovere una cultura della solidarietà e della valorizzazione delle diversità.

## DATI ANAGRAFICI DELLE CSS

#### **COMUNITÀ SOCIO-SANITARIA SILOE – dal 1979**

Clusane di Iseo, Via don Pierino Ferrari, n. 1

Tel. 030/9829049 - mail: siloe@mamre.it

Accoglie 10 persone con necessità di sostegno elevato.

#### **COMUNITÀ SOCIO-SANITARIA JERUSALEM - dal 1984**

Calcinato, via U. Foscolo.

Trasferita nel 2007 in via Baratello, n. 28/N

Tel. 030/9969036 - mail: jerusalem@mamre.it

Accoglie 9 persone con necessità di sostegno elevato.

#### **COMUNITÀ SOCIO-SANITARIA HEBRON – dal 1986**

Brescia, via Riccardi, 14

Tel. 030/2002320 – mail: hebron@mamre.it

Accoglie 10 persone con necessità di sostegno elevato.

#### **COMUNITÀ SOCIO-SANITARIA SICHEM – dal 1989**

Brescia, Via Vittorio Arici 9

Tel. 030 2306879 - mail: siche@mamre.it

Accoglie 10 persone adulte di sesso femminile con necessità di sostegno elevato.

#### **COMUNITÀ SOCIO-SANITARIA SIN - dal 1993**

Carcina, piazza caduti, 19.

Trasferita nel 2023 a Concesio, via Tomaso Brusaferrì, 8.

Tel. 030/8982409 - mail: sin@mamre.it

Accoglie 10 persone con necessità di sostegno elevato.

#### **COMUNITÀ SOCIO-SANITARIA BETFAGE dal 1993**

Montichiari, in struttura di proprietà del Comune

Trasferita nel 2007 a Calcinato, via Baratello, n. 28/P.

Tel. 030/9981250 - mail betfage@mamre.it

Accoglie 9 giovani donne con necessità di sostegno basso.

#### **COMUNITÀ SOCIO-SANITARIA GALGALA – dal 1986**

Desenzano, via Goito, 6

Tel. 030/9141201 - mail: galgala@mamre.it

Accoglie 10 persone adulte con necessità di sostegno elevato.



## METODO DI LAVORO DELLE CSS

La CSS fa riferimento al **11° sistema AAIDD e Qualità della Vita (QdV)** che prevede, nella presa in carico dell'ospite, la programmazione di **sostegni adeguati** ai suoi bisogni, la congruenza tra i **domini della QdV/bisogni** e i sostegni erogati e, di conseguenza, la loro incidenza, sia sul **funzionamento** individuale, sia sulla qualità della vita.

La Fondazione nel 2006 ha ottenuto la **certificazione all'uso del 10° sistema** di definizione classificazione e sistema di valutazione dell'intensità dei sostegni necessari (**SIS**) dell'American Association on Intellectual and Developmental Disabilities.

**La Comunità opera prevalentemente nella quotidianità, prefiggendosi le seguenti finalità:**

- garantire il soddisfacimento dei *bisogni primari* ed essenziali, sopperendo alle difficoltà che la persona con disabilità incontra nella sua vita;
- offrire un approccio che garantisca lo svolgimento della vita con *ritmi sereni*, favorendo le condizioni di serenità esistenziale e di soddisfazione personale;
- stimolare un *clima familiare* dove ciascun ospite possa sentirsi accettato e valorizzato nelle proprie capacità;
- fornire prestazioni, definite all'interno di *progetti mirati e personalizzati per ciascun ospite*, costruiti in base ai bisogni e desideri della persona; garantire la cura e la tutela della salute psicofisica, contenendo anche possibili involuzioni, mediante il supporto e l'attivazione delle risorse territoriali;
- *inserirsi nella realtà locale* per condividerne i percorsi e sviluppare un sempre maggior radicamento nel tessuto sociale attraverso la partecipazione alla vita parrocchiale, la frequenza a luoghi d'incontro, l'adesione ad attività e proposte ricreative territoriali, l'inserimento in gruppi strutturati di aggregazione e/o educativi;
- costruire e consolidare *riferimenti affettivi* significativi;
- *avviare e/o mantenere un percorso socio-educativo*, formativo, occupazionale o lavorativo.



## 2.2 RESIDENZA SANITARIA PER PERSONE CON DISABILITÀ (RSD)

---

### RSD “FIRMO TOMASO” – dal 2000

Villa Carcina, via Volta, n. 23 -

Tel. 030/8982924 -mail: [rsd.direzione@mamre.it](mailto:rsd.direzione@mamre.it)

Ospita n. 44 disabili con gravi limitazioni nell'autonomia funzionale, accolti in tre nuclei residenziali rispettivamente di 15, 14 e 15 ospitati.

---

La RSD è una soluzione che, oltre a soddisfare i bisogni di residenzialità, garantisce assistenza medica e infermieristica sulle 24 ore. Dispone di n. 42 posti letto autorizzati, accreditati e contrattualizzati con Regione Lombardia; i rimanenti sono solo autorizzati.

La Residenza promuove il diritto a una vita dignitosa e sociale per persone con grave disabilità, le cui risorse familiari e territoriali non sono più sufficienti a rispondere alla complessità dei loro bisogni. Nello specifico si prefigge di:

- garantire il *dignitoso soddisfacimento dei bisogni primari* ed esistenziali, sopperendo alle difficoltà che la persona con disabilità incontra nel provvedervi autonomamente;
- assicurare un'*organizzazione di ambienti e di funzioni* atta a creare gradevoli condizioni di vita, fruibili anche da persone con autonomia e autosufficienza notevolmente ridotte;
- offrire interventi socio-educativi, occupazionali e di animazione, definiti all'interno di *progetti personalizzati per ciascun ospite*;
- prestare *assistenza infermieristica, sanitaria e riabilitativa*;
- favorire il più possibile le condizioni di *benessere esistenziale* e di soddisfazione personale;
- promuovere *l'integrazione con il territorio*, anche attraverso la risorsa insostituibile del volontariato e la collaborazione della Parrocchia e delle Istituzioni locali;
- favorire nella comunità la crescita della *cultura di solidarietà e di collaborazione*, nella comprensione della diversità quale valore umano e ricchezza sociale.

### METODO DI LAVORO RSD

Anche la RSD fa riferimento all' 11° sistema AAIDD e Qualità della Vita (QdV). È inoltre associata alla S.I.D.I.N. (Società Italiana per i Disturbi del Neurosviluppo-Disturbi dello Sviluppo Intellettivo e dello Spettro Autistico) e ne adotta le linee guida per la progettazione individuale multidisciplinare.

Le linee guida che ispirano le finalità della RSD sono riconducibili all'approccio sistemico dell'AAIDD (Associazione Americana per lo studio della Disabilità Intellettiva) ed alle linee guida dell'AIRIM (Fondazione Italiana per lo studio delle Disabilità Intellettive ed Evolutive) e dei principi ad esse correlati, ovvero:

- la centratura degli interventi nell'ottica della *qualità della vita degli ospiti*;
- l'attenzione ai *cicli di vita*;
- la logica comportamentale contestualista ed ecosistemica;
- *l'integrazione* e la *normalizzazione*;
- l'organizzazione e la *qualità dei servizi erogati*.

In tal senso la RSD assicura un'organizzazione di ambienti e di funzioni atte a creare gradevoli condizioni di vita, fruibili anche da persone con autonomia e autosufficienza notevolmente ridotte.

La severità di alcune condizioni psico-fisiche necessita l'erogazione di prestazioni pluridisciplinari, definite all'interno di progetti personalizzati attraverso il concorso di varie figure professionali operanti nella Residenza.

La RSD presta assistenza sanitaria di base e specialistica, che si prefigge, per quanto possibile, di ritardare l'evoluzione degli stati morbosi cronici e di intercettarne tempestivamente l'insorgenza.

Compatibilmente con le condizioni di salute, offre numerose opportunità di socializzazione, di inclusione sociale e di scambi col territorio di cui è parte attiva.



La disabilità  
punta l'attenzione verso  
la condizione umana.

## 2.3 ATTIVITÀ SOCIALI RESIDENZIALI PER PERSONE CON DISABILITÀ

### **N. 3 ALLOGGI PROTETTI**

Unità d'offerta regolarmente autorizzate, inserite nella rete territoriale dei servizi sociali per persone adulte con disabilità prive di adeguato sostegno familiare o coinvolte in percorsi di deistituzionalizzazione. Rispondono ai bisogni di sviluppo dell'autonomia, in particolare nell'area della disabilità lieve.

Attuano interventi educativi finalizzati alla promozione della vita indipendente nel quotidiano, in coerenza con il Progetto di vita.

Il percorso valorizza le abilità residue, nel rispetto dei desideri e delle aspettative personali, garantendo uno spazio protetto di autodeterminazione e orientando l'intervento alla promozione di una buona Qualità di Vita.

---

#### **- ALLOGGIO PROTETTO JERUSALEM - DAL 2007**

*Calcinato, Via Baratello, n. 28/0*

*Tel. 030/9969036 - mail: jerusalem@mamre.it*

*Accoglie 1 persona con disabilità fisica.*

---

#### **- ALLOGGIO PROTETTO BETFAGE - DAL 2007**

*Calcinato, Via Baratello, n. 28/P*

*Tel. 324/4868504 - mail: alloggiobetfage@mamre.it*

*Accoglie 2 persone con disabilità.*

---

#### **- ALLOGGIO PROTETTO GIAFFA - DAL 2020**

*Clusane, Via Di Bernardo, n. 1/b*

*Tel. 380/6590440 - mail: giaffa@mamre.it*

*Accoglie 2 persone con disabilità.*

---

## 2.4 ATTIVITÀ SOCIALI RICREATIVE PER PERSONE CON DISABILITÀ

---

### **- CASA "KATY" – CLUSANE - DAL 2019**

*Clusane di Iseo, Via Dossello, n. 15*

*Tel 030/9829049 - mail: fondazione@mamre.it*

*Accoglie ospiti delle UdO di Mamré per brevi periodi di soggiorno e di esercitazione all'autonomia.*

---

Accoglie ospiti delle Unità d'Offerta di Mamré per brevi soggiorni ed esperienze di esercitazione all'autonomia. La struttura, una villa situata in posizione panoramica sul Sebino e donata da un'amica olandese, è destinata ai nostri ospiti come luogo di distensione e vacanza. Ristrutturata dalla Fondazione nel 2019, anche con il contributo della Fondazione Comunità Bresciana, dispone attualmente di 8 posti.

---

## 2.5 ATTIVITÀ RIABILITATIVA AMBULATORIALE E NEI LUOGHI DI VITA

### **CAA "ANTENNE SINTONIZZATE" – dal 2012**

*Brescia, via Riccardi, 12*

*Tel. 366 2343960 - mail: caa@mamre.it*

*Segue 50 bambini con difficoltà comunicative a livello ambulatoriale, nelle scuole o in famiglia.*

---

Segue 50 minori con difficoltà comunicative, a livello ambulatoriale, scolastico e domiciliare. "Antenne Sintonizzate" è un ambulatorio diurno inserito nella rete dei servizi di riabilitazione ambulatoriale dell'ATS di Brescia, rivolto a minori con disturbi del neurosviluppo e bisogni comunicativi complessi.

Il Servizio di Comunicazione Aumentativa Alternativa (CAA), dopo essere rientrato nelle sperimentazioni promosse da Regione Lombardia a partire dalla DGR 3239/2012, come riabilitazione extraospedaliera per minori con disabilità, con decreto 12584 del 15/09/2025 è stato accreditato da Regione Lombardia.



Abbiamo  
bisogno dell'elaborazione  
di un umanesimo capace di includere  
ogni essere umano e riconoscere  
uguale dignità a ciascuno.

I servizi sono erogati nel rispetto degli standard gestionali previsti dalla normativa vigente.

Eroga inoltre prestazioni nell'ambito del voucher B1 autismo.

L'accesso gratuito avviene su invio della Neuropsichiatria Infantile competente per territorio e prevede verifiche periodiche. Il numero massimo contemporaneo di minori in carico è di 50. Il servizio è aperto anche a richieste in regime di solvenza per minori e adulti.

La Comunicazione Aumentativa Alternativa (CAA) è una pratica clinica ed educativa finalizzata a facilitare e potenziare la comunicazione delle persone con difficoltà nell'uso dei canali comunicativi convenzionali, in particolare linguaggio verbale e scrittura. Consente a chi non parla di esprimersi e partecipare attivamente alla propria vita e al contesto sociale.

Il percorso coinvolge la persona e l'intero ambiente di vita e prevede:

- valutazione dei bisogni comunicativi;
- interventi individualizzati in sede e/o nei contesti di vita;
- verifiche e supervisione nel tempo;
- formazione e supporto ai partner comunicativi (genitori, insegnanti, operatori);
- psicoterapia individuale, di coppia e familiare;
- gruppi di sostegno alla genitorialità e consulenza psicoeducativa e psicologica.

## METODO DI LAVORO CAA

Il modello di riferimento è quello della Qualità della Vita (Schalock e Verdugo Alonso, 2005), secondo i parametri dell'AAIDD.

La metodologia è di tipo cognitivo-comportamentale, in coerenza con le Linee Guida dell'Istituto Superiore di Sanità (2023) per il trattamento dei disturbi dello spettro autistico e con il modello della Partecipazione di Beukelman e Mirenda (1988).

In sinergia con il progetto UONPIA di ciascun minore, il servizio promuove non solo l'utilizzo degli strumenti CAA, ma anche lo sviluppo di competenze relazionali negli adulti di riferimento, affinché diventino facilitatori efficaci.

**Gli obiettivi** possono essere costruttivi, di mantenimento, di riduzione o di adattamento ambientale e si declinano su tre livelli temporali:

- breve termine: incremento della partecipazione nei contesti di vita tramite strumenti CAA adeguati e supporto ai partner comunicativi;
- medio termine: generalizzazione delle competenze comunicative in relazione alla crescita e ai nuovi contesti;
- lungo termine: promozione di una cultura inclusiva nella comunità locale.





## 3. AREA ANZIANI

### 3.1. ATTIVITÀ SOCIOSANITARIE DIURNE PER PERSONE ANZIANE

#### **CENTRO DIURNO INTEGRATO (CDI) GERICO - DAL 1997**

Clusane, via Don Pierino Ferrari, n. 5

Tel 030/9829025 mail: gerico@mamre.it

Accoglie n. 20 persone.

Servizio diurno accreditato e contrattualizzato, attivo dal lunedì al venerdì dalle ore 8.00 alle ore 17.00. È rivolto a persone di età superiore ai 65 anni, inserite in famiglia o sole, con compromissione dell'autosufficienza e/o a rischio di emarginazione, per le quali non sia sufficiente l'assistenza domiciliare e non sia indicato l'inserimento in RSA.

Il servizio mira a contrastare o ritardare il decadimento della persona anziana, promuovendone il benessere e una soddisfacente qualità di vita.

Sono garantiti servizi alla persona, interventi sanitari e riabilitativi, attività educative e di animazione in un contesto socializzante.

### 3.2. ATTIVITÀ SOCIO-SANITARIE RESIDENZIALI PER PERSONE ANZIANE

#### **CASA ALBERGO REFIDIM - DAL 1978**

Clusane di Iseo, Via Don Pierino Ferrari, n. 3.

Tel. 030/989218 – mail: refidim@mamre.it

Autorizzato per n. 15 posti.

Soluzione residenziale a carattere sociale che garantisce tutela abitativa a persone anziane fragili e socialmente vulnerabili, autosufficienti o con lieve compromissione neuromotoria, preferibilmente over 65.

Accoglie persone con limitazioni lievi nelle attività strumentali della vita quotidiana o nella vita di relazione, che necessitano di interventi a bassa intensità assistenziale e di un contesto comunitario con servizi integrati.

Risponde al bisogno intermedio tra il domicilio e l'inserimento in RSA. L'accoglienza può essere temporanea o a tempo indeterminato, in relazione alle autonomie presenti.

## ALTRE ATTIVITÀ

Ai sensi dell'art. 11 dello Statuto, la **Fondazione può svolgere attività diverse, secondarie e strumentali** rispetto a quelle di **interesse generale**, purché **non incompatibili** con la propria natura di Ente del Terzo Settore e nei limiti previsti dal D.Lgs. 117/2017.

Nel 2025 le attività connesse o accessorie svolte dalla Fondazione sono state le seguenti:

- gestione del **mercato solidale** dell'usato "Magnolia";
- **locazione** a canone calmierato di un alloggio di proprietà a una famiglia straniera;
- **conservazione del patrimonio archivistico** del Fondatore, don Pierino Ferrari, costituito da documentazione scritta, audiovisiva, fotografica e iconografica, al fine di custodirne la memoria;
- concessione in **comodato gratuito** di quattro alloggi alla Comunità Mamré.
- Partecipazione della Fondazione al progetto "**Casa Efraim**", promosso dall'Ambito Territoriale di Valtrompia insieme a Civitas e finanziato dall'Unione Europea attraverso il PNRR – linea di attività 1.2 "**percorsi di autonomia per persone con disabilità**". La Fondazione ha contribuito **mettendo a disposizione l'immobile di Villa Carcina**, già sede della CSS Sin, la cui riqualificazione ha permesso la realizzazione di cinque unità abitative.





# TIPOLOGIA OSPITI ACCOLTI

	N° ospiti	Inserimenti	dimissioni	n° in lista d'attesa	N° maschi	di cui italiani	di cui stranieri	N° femmine	di cui italiane	di cui straniere	minori 0-17 anni	di cui italiani maschi	di cui italiani femmine	di cui stranieri maschi	di cui straniere femmine	adulti 18-64 anni	di cui italiani maschi	di cui italiani femmine	di cui stranieri maschi	di cui straniere femmine	anziani 65 anni o più	di cui itali. maschi	di cui itali. femmine	di cui strani. maschi	di cui strani. femmine
css siloe	10	1	1	7	5	5	0	5	5	0	0	0	0	0	0	7	3	4	0	0	3	2	1		
css jerusalem	10	1	1	22	4	4	0	6	6	0	0	0	0	0	0	8	3	5	0	0	2	1	1	0	0
css hebron	10	1	1	37	5	5	0	5	5	0	0	0	0	0	0	8	3	5	0	0	2	2	0	0	0
css sichem	10	0	0	27	0	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	9	0	9	0	0	1	0	1	0	0
css betfage	9	1	1	18	0	0	0	9	8	1	0	0	0	0	0	9	0	8	0	1	0	0	0	0	0
css sin	10	0	0	20	3	3	0	7	7	0	0	0	0	0	0	6	2	4	0	0	4	1	3	0	0
css galgala	10	0	0	24	4	4	0	6	6	0	0	0	0	0	0	9	4	5	0	0	1	0	1	0	0
RSD	44	1	1	89	25	25	0	19	19	0	0	0	0	0	0	35	20	15	0	0	9	5	4	0	0
Refidim	15	2	2	4	1	1	0	14	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	1	14	0	0
CDI Gerico	19	8	9	5	5	5	0	14	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	5	14	0	0
Ce Susa	10	6	6	3	8	3	5	2	0	2	10	3	0	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
alloggio betfage	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0
alloggio jerusalem	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
alloggio galgala	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0
alloggio madian	4	2		1	2	0	2	2	1	1	0	0	0	0	0	4	0	0	2	2	0	0	0		
CAA	39	7	4	26	23	12	11	16	8	8	39	12	8	11	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT.	205	30	26	283	85	67	18	120	108	12	49	15	8	16	10	100	35	60	2	3	56	17	39	0	0

totale 205



120

FEMMINE

85

MASCHI



175

ITALIANI

30

STRANIERI



49

0-17 ANNI



100

18-64 ANNI



56

> 65 ANNI

# COLLEGAMENTI CON ALTRI ETS/RETI

Per operare in modo efficace la Fondazione sviluppa sinergie con altri Enti del Terzo Settore e organizzazioni con cui condivide valori e finalità.

Sono attive collaborazioni con una rete di realtà territoriali, tra cui:

- Raphaël Società Cooperativa Sociale;
- Amici di Raphaël APS – ETS;
- Fondazione Laudato Sì ETS;
- Associazione Operazione Mamré ODV - ETS.

Si sottolinea, infine, per la particolare rilevanza nei confronti della Fondazione, **l'Associazione Comunità Mamré**.

## 1. RETI ASSOCIATIVE

DENOMINAZIONE	ANNO ADESIONE
Connessioni	2022

## 2. ALTRE PARTECIPAZIONI E QUOTE VALORE NOMINALE

ORGANIZZAZIONE	TITOLO DI PARTECIPAZIONE	QUOTA
Raphaël Coop. Sociale Onlus	Socio sovventore	€ 6.000
Cooperativa Brescia Est		€ 200
Cooperativa Power Energia		€ 1.800
Getur- Bella Italia EFA Village S.R.L.		€ 51
BCC del Garda		€ 1.548



# FATTI SALIENTI ANNO 2025

31 gennaio 2025, RSD Firmo Tomaso



## FONDAZIONE

*Il 2025 ha segnato per la Fondazione Mamré un passaggio istituzionale di rilievo: la modifica dello Statuto per l'adeguamento al Codice del Terzo Settore e l'avvio della pratica di iscrizione al Registro Unico del Terzo Settore (RUNTS), completata con l'iscrizione effettiva nei primi mesi del 2026. Un percorso che ha rafforzato la trasparenza e la credibilità della Fondazione verso la comunità e i suoi interlocutori istituzionali.*

*Sul fronte dello sviluppo dei servizi, è stato avviato il progetto di realizzazione di una Comunità Educativa e di Alloggi per l'Autonomia nell'immobile di Corte Franca, destinato ad ampliare la capacità di accoglienza per i minori. La vendita dell'immobile 'Casa Parini', ricevuto in eredità, ha consentito di destinare il ricavato al sostegno di questo progetto, nel rispetto della volontà testamentaria della benefattrice.*

24 ottobre 2025, RSD Firmo Tomaso



## VITA DELLE UNITÀ D'OFFERTA

*Il 31 gennaio 2025, presso la RSD Firmo Tomaso di Villa Carcina, è stata celebrata una Messa in ricordo dei benefattori della RSD e in particolare del sig. **Luigi Del Barba**, a tre anni dalla scomparsa: un momento di gratitudine e di memoria per un benefattore che ha lasciato un segno duraturo nella vita della struttura, il cui salone polivalente porta oggi il suo nome.*

*Nel corso dell'anno la RSD Firmo Tomaso ha celebrato il 25° anniversario di attività. Sotto lo slogan "La diversità ci unisce", la ricorrenza è stata occa-*

24 ottobre 2025, RSD Firmo Tomaso



sione per raccogliere la comunità di ospiti, operatori e famiglie attorno al cammino percorso insieme e allo sguardo rivolto al futuro, nel segno della cura di ogni unicità.

È stato inoltre completato l'**iter di accreditamento dell'unità d'offerta sociosanitaria di riabilitazione "Antenne Sintonizzate Riabilitazione"**, ampliando così la gamma dei servizi offerti dalla Fondazione nel territorio.

## MEMORIA DEL FONDATORE

**Il 31 luglio** è stata celebrata la consueta Messa in suffragio, con la partecipazione di operatori e ospiti.

**Il 13 ottobre** si è tenuta una **giornata studio** dedicata alla sua figura, dal titolo **"Non c'è notte per chi possiede la lampada della speranza"**: un'occasione per riscoprire il pensiero e la spiritualità del fondatore come bussola per il presente, ospiti a "la Catilina".

**L'archivio storico di don Pierino Ferrari** è stato temporaneamente trasferito dalla sede di Calcinato a Calcinatello, in attesa di una collocazione definitiva. La Fondazione ha inoltre aderito al **"Cammino delle Comete"**, un percorso spirituale attraverso i luoghi bresciani segnati da figure che hanno testimoniato carità, giustizia e pace: don Pierino Ferrari è tra le personalità annoverate. In questo contesto, presso l'edificio Sunam di Clusane è stata allestita una stanza per l'accoglienza dei pellegrini in sosta.

**Il 2 ottobre 2025**, a Rivoltella del Garda, la Fondazione ha celebrato l'**anniversario di fondazione** con l'evento **"Con Abramo — Pellegrini di Speranza"**. Una grande partecipazione di ospiti, operatori e volontari ha animato la giornata, accompagnata dalla condivisione di materiali di riflessione elaborati da ciascun servizio: un momento che ha saputo unire festa, memoria e progetto comune.

2 ottobre 2025 - Rivoltella del Garda



13 ottobre 2025 - Iseo



## FATTI SALIENTI PRIMI MESI 2026

Nei primi mesi del 2026 è stata avviata la riflessione per lo studio di una **casa-memoriale** dedicata al **Fondatore don Pierino Ferrari**, per custodire e rendere accessibile la sua eredità spirituale e culturale.

Si è inoltre perfezionata l'**iscrizione al Registro Unico del Terzo Settore**.

# STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE

CAP.  
3



L'uguale dignità,  
dell'essere umano  
è fondata sull'essere e non sul fare



# SISTEMA DI GOVERNO E DI CONTROLLO

## ARTICOLAZIONE, RESPONSABILITÀ E COMPOSIZIONE

### DATI AMMINISTRATORI – CDA

### DESCRIZIONE TIPOLOGIE COMPONENTI CDA

NOME E COGNOME	SESSO	ETÀ	DATA NOMINA	N° MANDATI	CARICA	N° MEMBRI	DI CUI MASCHI	DI CUI FEMMINE
Cioli Tecla	F	75	21/10/2020	1	Presidente	5	0	5
Gasparotti Cristina	F	46	21/10/2020	1	Vice Presidente			
Tedeschi Beatrice	F	69	21/10/2020	1	Consigliere delegato			
Ferrari Lucia	F	63	21/10/2020	1	Consigliere delegato			
Mombelli Silvia	F	62	21/10/2020	1	Consigliere			

### ORGANO DI CONTROLLO

Alle funzioni di indirizzo strategico e gestionale del Consiglio di Amministrazione si affiancano i compiti di controllo e vigilanza affidati all'Organo di Controllo, in forma collegiale (Collegio Sindacale), composto dal Presidente dott. Giuseppe Bono e dai Sindaci Effettivi dott. Silvio Piccinelli e dott. Gianluigi Prati, nonché dall'Organo di Revisione Legale dei conti nella persona della Dott. ssa Bono Giulia, nominati dall'Associazione Comunità Mamré. Il Collegio, nominato il 21.10.2020, rimane in carica fino all'approvazione del Bilancio relativo all'esercizio 2025 e svolge il proprio incarico a titolo gratuito. L'Organo di Controllo vigila:

- sull'osservanza della legge e dello Statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, anche con riferimento al D.Lgs. 231/2001;
- sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile;
- sul perseguimento delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.

Il Collegio Sindacale e il Revisore legale esprimono inoltre il proprio motivato parere sul Bilancio consuntivo.

### MODALITÀ DI NOMINA E DURATA CARICA

La Fondazione Mamré ETS è amministrata da un Consiglio di Amministrazione investito dei più ampi poteri di gestione ordinaria e straordinaria, nominato dall'Associazione Comunità Mamré, secondo quanto previsto dallo Statuto.

La Presidente, o in caso di sua assenza o impedimento la Vicepresidente, ha la rappresentanza legale della Fondazione nei confronti dei terzi e in giudizio e cura l'esecuzione delle deliberazioni del CdA.

Il Consiglio di Amministrazione, nominato il 21 ottobre 2020, rimane in carica fino all'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2025.

Per i consiglieri non è previsto alcun compenso né rimborso spese.



## ORGANO DI CONTROLLO

*Nell'esercizio 2025 l'Organo di controllo si è riunito cinque volte e, nell'ambito della propria attività di vigilanza, non ha rilevato anomalie.*

*La revisione legale dei conti è affidata all'Organo di Revisione Legale dei conti, che verifica la regolare tenuta della contabilità e la corretta rilevazione dei fatti di gestione.*

*Svolge un'attività di controllo contabile, con l'obiettivo di garantire trasparenza e affidabilità delle informazioni economico-finanziarie.*

*Alle attività dell'Organo di controllo e dell'Organo di Revisione Legale dei conti si affianca l'azione dell'Organismo di Vigilanza.*

## ORGANISMO DI VIGILANZA

*L'Organismo di Vigilanza, istituito ai sensi del D.Lgs. 231/2001, possiede requisiti di autonomia, indipendenza, professionalità, continuità d'azione e onorabilità, con riferimento al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (M.O.G.).*

*È tenuto a:*

- *verificare l'adeguatezza del M.O.G., ovvero la sua idoneità a prevenire comportamenti illeciti e a rilevarne eventuali violazioni;*
- *verificarne l'effettiva attuazione, accertando la coerenza tra i comportamenti concreti e quanto previsto dal Modello.*

*Le procedure che regolano le attività della Fondazione sono formalizzate e periodicamente sottoposte a verifica e aggiornamento.*

*L'Organismo di Vigilanza è composto da: Cristina Ruffoni – Presidente, membro esterno; Giorgia Fertitta – membro esterno; Claudia Lucchini – membro interno. Rimarrà in carica fino all'approvazione del Bilancio 2026. Il membro interno svolge l'attività a titolo gratuito.*





# MAPPATURA PRINCIPALI STAKEHOLDER

## L'ECOSISTEMA RELAZIONALE DELLA FONDAZIONE MAMRÉ

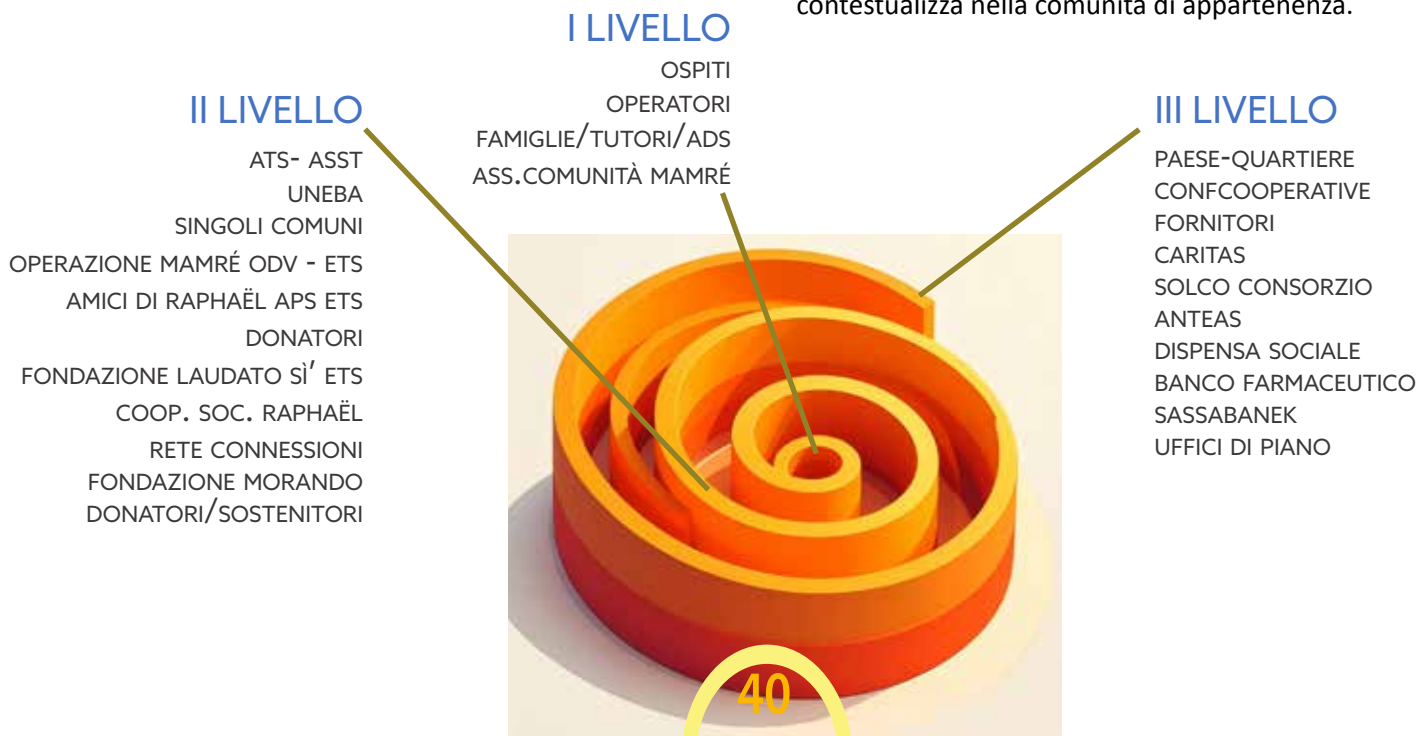
La Fondazione Mamré realizza la sua missione all'interno di **un sistema di relazioni articolato**.

Numerosi sono i portatori di interesse, che abbiamo raggruppati in tre livelli di impatto.

**Al centro si collocano** le persone accolte, insieme agli operatori e alle famiglie, che costituiscono il cuore della relazione di cura. Al centro è collocata anche la Comunità Mamré che ha il compito di designare i componenti del CdA della Fondazione e che, con la presenza delle associate in qualità di volontarie o di dipendenti, in favore delle attività gestite dalla Fondazione, assicura solidità ai principi valoriali.

**Attorno a questo nucleo** si sviluppa una rete di enti, istituzioni e organizzazioni con cui la Fondazione condivide responsabilità, progettualità e valori. Gli enti pubblici — ATS Brescia e Regione Lombardia — sono al contempo il riferimento normativo, i committenti istituzionali e l'autorità di vigilanza delle unità d'offerta accreditate; i partner operativi contribuiscono alla costruzione di risposte integrate; i volontari e i donatori rappresentano una risorsa essenziale per alimentare relazioni e prossimità.

**Più ampio è il contesto** della comunità territoriale, delle reti associative ed economiche, che costituisce l'ambiente nel quale i servizi sono inseriti e con il quale la Fondazione mantiene un dialogo costante. Questo sistema relazionale non è soltanto funzionale all'erogazione dei servizi, ma rappresenta una dimensione costitutiva dell'identità di Mamré, nella quale la cura della persona si contestualizza nella comunità di appartenenza.



## STAKEHOLDER DELLA FONDAZIONE MAMRÉ ETS

LIVELLO	STAKEHOLDER	TIPOLOGIA	RELAZIONE PREVALENTE
<b>1° livello</b>	Ospiti	Beneficiari diretti	Cura
	Operatori	Risorse interne	Lavoro / Cura
	Famiglie / Tutori /AdS	Relazione diretta	Cura / Relazione
	Associazione Comunità Mamré	Ente di riferimento	Identità / Governance
<b>2° livello</b>	ATS / ASST	Enti pubblici sanitari	Regolazione / Accreditamento
	Singoli Comuni	Enti pubblici territoriali	Committenza / Rete
	UNEBA	Ente di rappresentanza	Rappresentanza
	Operazione Mamré ODV ETS	Volontariato	Relazione / Sostegno
	Amici di Raphaël APS ETS	Volontariato	Relazione / Sostegno
	Donatori	Sostenitori	Sostegno
	Rete connessioni	Rete di appartenenza	Rappresentanza / Rete
	Fondazione Laudato Sì ETS	Partner	Rete / Valori
	Cooperativa Sociale Raphaël	Partner operativo	Collaborazione / Servizi
	Fondazione Morando	Ente erogatore	Sostegno
<b>3° livello</b>	Comunità locale (paese/quartiere)	Territorio	Appartenenza / Inclusione
	Confcooperative	Rete di appartenenza	Rappresentanza / Rete
	Fornitori	Partner economici	Servizi
	Caritas	Terzo settore	Rete / Solidarietà
	Consorzio Solco	Rete territoriale	Progettazione / Rete
	ANTEAS	Associazione	Relazione/Cura
	Dispensa Sociale	Rete solidale	Solidarietà
	Banco Farmaceutico	Ente solidale	Sostegno
	Uffici di Piano	Partner tecnico	Progettazione
	Lido Sassabanek	realtà territoriale	Inclusione/dono

# QUESTIONARI E PROCEDURE DI FEEDBACK

## CUSTOMER DEGLI OPERATORI: ESITI E SVILUPPI

I risultati dei questionari di soddisfazione degli operatori restituiscono un quadro **complessivamente positivo**, con un miglioramento diffuso in tutte le aree indagate e un significativo incremento delle valutazioni nella fascia più alta. In particolare, emerge con evidenza il dato relativo alla **qualità delle relazioni tra colleghi, che registra una crescita rilevante** e si conferma elemento centrale del benessere organizzativo.

Tale andamento appare strettamente connesso alla **cura costante delle relazioni** che la Fondazione promuove nei propri servizi. La quotidianità operativa, gli spazi di confronto tra operatori e il **ruolo di accompagnamento dei responsabili** contribuiscono a sostenere un **clima di fiducia e collaborazione**, nel quale gli operatori possono riconoscersi e operare con maggiore consapevolezza.

Nel corso dell'anno è stato inoltre introdotto, in alcune CSS, un **nuovo strumento di rilevazione** della soddisfazione, già adottato presso la RSD, con l'obiettivo di **affinare la lettura del benessere organizzativo**. I primi esiti evidenziano elementi di **continuità** con quanto rilevato dal questionario tradizionale, in particolare per quanto riguarda le dimensioni relazionali e la percezione dell'ambiente di lavoro.

Al tempo stesso, il nuovo strumento consente una **lettura più articolata e specifica di alcune aree**, quali l'autodeterminazione professionale e la percezione di realizzazione personale, offrendo indicazioni più puntuali per orientare le scelte organizzative. La sperimentazione in atto, pur richiedendo ulteriori consolidamenti nel tempo, rappresenta un passo significativo verso un **sistema di monitoraggio più consapevole** e capace di sostenere lo sviluppo dei servizi.

		BASSO	MEDIO	ALTO	
I fattore	soddisfazione per l'autodeterminazione avvertita nel corso dell'attività professionale (soddisfazione sperimentata per il lavoro svolto, per le interazioni con i superiori e per le possibilità decisionali)	0,0%	43,0%	57,0%	
II fattore	soddisfazione per la qualità del proprio ambiente lavorativo	0,0%	46,0%	54,0%	
III fattore	soddisfazione per la qualità delle relazioni con i colleghi	2,0%	34,0%	66,0%	
IV fattore	soddisfazione per la qualità della propria vita e per la propria realizzazione	0,0%	57,0%	43,0%	

Punteggi espressi su scala 1-5

AREA VALORI E MISSION	86%
AREA LAVORO IN EQUIPE	78%
AREA RUOLO E COMPITI	82%
AREA CONDIZIONI LAVORO E SVILUPPO	82%
<b>MEDIA</b>	<b>82%</b>



## DAL PUNTO DI VISTA DELLE FAMIGLIE

Il livello di soddisfazione espresso dai familiari risulta **complessivamente molto elevato**, con una media generale pari a 4,6 su 5 e una totale propensione alla raccomandazione del servizio (100%).

Le valutazioni sono **omogeneamente alte in tutte le aree**, con punte di 4,7 negli aspetti relazionali e organizzativi, a conferma dell'attenzione alla dimensione umana e alla qualità delle relazioni.

Anche i servizi di base e le attività progettuali si collocano su livelli molto positivi, **restituendo un quadro di affidabilità e qualità** coerente con i valori di accoglienza e rispetto della persona che caratterizzano l'azione della Fondazione.

Analogamente, **il questionario rivolto ai familiari del CDI Gerico** evidenzia una netta prevalenza di giudizi positivi (56,4% molto soddisfatti e 37,0% soddisfatti); pur con strumenti parzialmente differenti, i risultati sono sostanzialmente allineati, confermando una **percezione diffusa di qualità**, in particolare negli aspetti relazionali, assistenziali e di cura.

I risultati del questionario regionale "Orbetello" relativo alla **RIA CAA** mostrano **livelli di soddisfazione elevati**, con valutazioni medie stabilmente superiori a 5 su 6 e una quasi totalità di giudizi positivi in tutte le dimensioni indagate. Il **dato complessivo** evidenzia una **qualità percepita alta e consolidata**.

## COSA PERCEPISCONO I NOSTRI OSPITI

I dati raccolti restituiscono un'**esperienza positiva da parte degli ospiti**, che esprimono un alto livello di soddisfazione rispetto alla vita in casa, alle relazioni e al clima complessivo. In particolare, **emerge con forza il senso di appartenenza** e il piacere di stare insieme, unitamente alla fiducia nella presenza degli educatori.

**La quotidianità appare ricca di significato**: gli ospiti si sentono coinvolti, imparano cose utili e vivono relazioni positive sia tra loro sia con gli operatori di riferimento. Resta un'**attenzione aperta sul tema degli spazi personali**, mentre nel complesso si conferma un ambiente capace di accogliere, accompagnare e **far sentire ciascuno a casa**.

DOMANDE	MEDIA SERVIZI
1. È soddisfatto della ristorazione?	4,6
2. È soddisfatto della lavanderia?	4,6
3. È soddisfatto delle pulizie ambienti?	4,6
4. È soddisfatto dei gradi di igiene e cura della persona?	4,6
5. È soddisfatto delle attenzioni ai bisogni specifici dell'ospite?	4,6
6. È soddisfatto della cortesia e disponibilità degli operatori?	4,7
7. È soddisfatto della cortesia, disponibilità ed efficienza del responsabile?	4,7
8. È soddisfatto della cortesia ed efficienza del personale amministrativo?	4,7
9. È soddisfatto del livello di informazione circa il Progetto Individuale del suo familiare?	4,6
10. È soddisfatto delle attività educative realizzate all'interno e all'esterno della comunità	4,6
11. È soddisfatto dell'integrazione del Servizio con il territorio (parrocchia, biblioteca, uscite etc...)?	4,6
12. È soddisfatto della riservatezza garantita a Lei e al Suo Familiare	4,7
13. Nel complesso, quanto si ritiene soddisfatto del servizio erogato?	4,7
<b>MEDIA TOTALE</b>	<b>4,6</b>

*Punteggi espressi su scala 1-5.*

Area	Media
Ti piace questa casa	<b>4,9</b>
Hai abbastanza spazio per te	<b>3,8</b>
Ti senti coinvolta nella vita della casa	<b>4,8</b>
Impari cose utili vivendo qui	<b>4,7</b>
Vai d'accordo con gli altri ospiti	<b>4,9</b>
Gli educatori ti ascoltano e aiutano	<b>4,7</b>
Ti piace uscire con educatori e volontari	<b>4,6</b>
Complessivamente ti trovi bene qui	<b>4,8</b>

# LE PERSONE: IL NOSTRO PATRIMONIO

CAP.  
4



*Mai una persona  
è riducibile alla sua malattia  
o alla sua disabilità:  
è una persona, non un disagio*

44

# TIPOLOGIA, CONSISTENZA E COMPOSIZIONE DEL PERSONALE RETRIBUITO O VOLONTARIO

La qualità dei servizi alla persona dipende in larga misura dal **clima lavorativo**, nel quale ciascuno possa esprimere competenza e umanità. La Fondazione è pertanto grata a quanti dimostrano senso di appartenenza e responsabilità, contribuendo a un ambiente positivo.

Come molte organizzazioni del settore, anche Mamré registra una **crescente difficoltà nel reperimento di personale** e sta individuando strategie per attrarre nuove risorse e valorizzare quelle già in servizio.

I **dipendenti** sono **164**, cui si aggiunge il contributo di **26 lavoratori autonomi** (liberi professionisti o collaboratori operanti in convenzione o tramite contratti di servizio). Infine, **102** volontari conferiscono al lavoro di cura un valore aggiunto.

In un'ottica di gestione partecipata e di condivisione, il Consiglio di Amministrazione ha promosso **n.5 incontri periodici con i Responsabili delle UdO**, i quali, a loro volta, si riuniscono 4-5 volte l'anno per il

confronto su aspetti gestionali comuni.

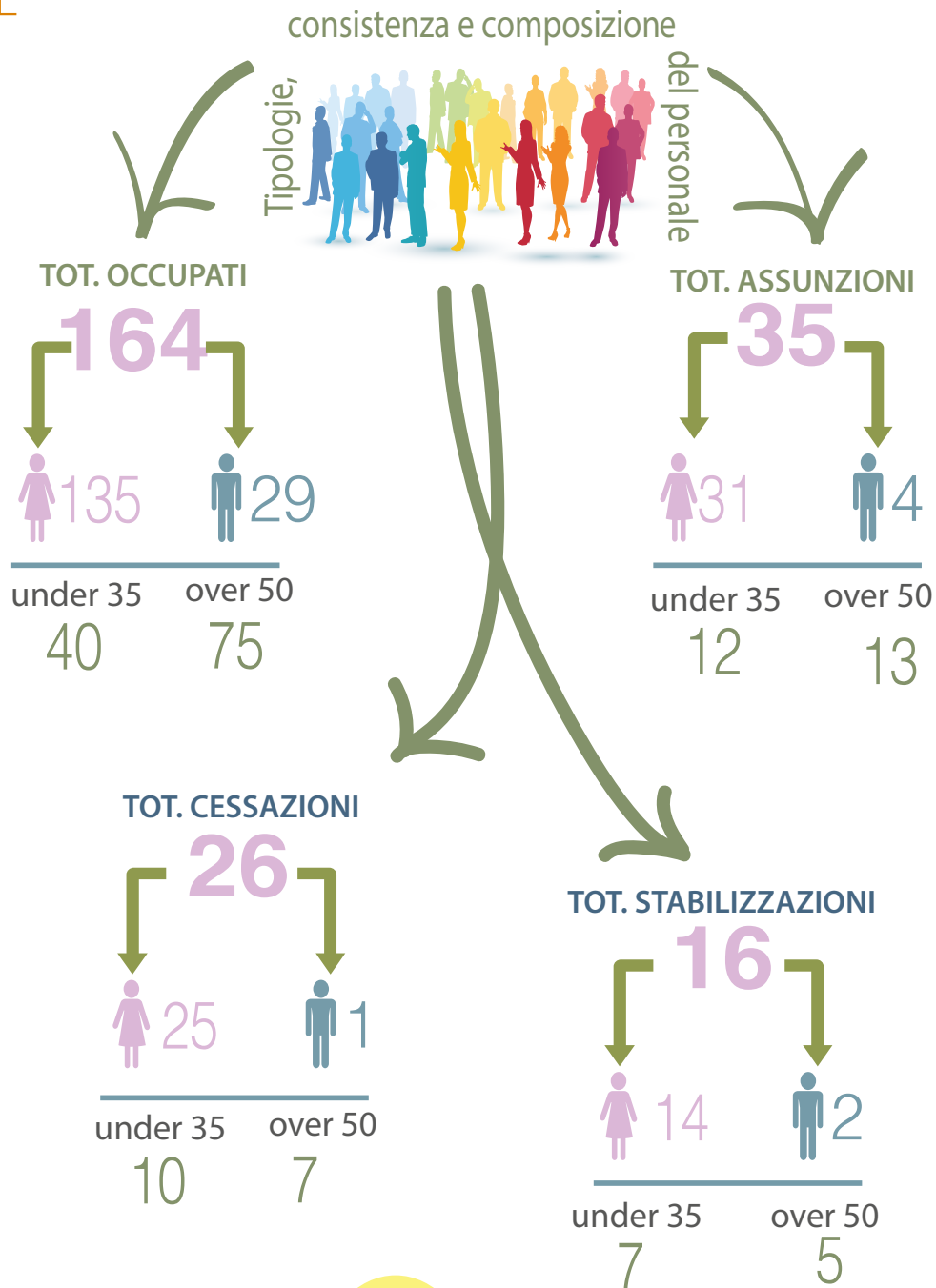
La Fondazione garantisce il rispetto della normativa in materia di **salute e sicurezza sul lavoro** e l'adozione dei più elevati standard di tutela per il personale. Nel corso dell'anno si sono verificati complessivamente **n. 7 infortuni**. Cinque si sono verificati presso la RSD — di cui uno in itinere — per un totale di 154 giorni di assenza. I restanti due si sono verificati negli altri servizi — di cui uno in itinere — per un totale di 11 giorni di assenza.

È attivo un **Gruppo di Lavoro Anti-Agressione**, coordinato dal Datore di Lavoro, che ha predisposto strumenti di prevenzione e gestione degli episodi di aggressività verso gli operatori, accompagnati da specifica formazione.

Nel 2025 il Medico Competente ha attestato **l'assenza di malattie professionali**. I dati confermano una gestione adeguata dei profili di salute e sicurezza.



# 1. PERSONALE RETRIBUITO



N. DIPENDENTI PROFILI	
<b>164</b>	<b>TOTALE DIPENDENTI</b>
24	Addetti ai servizi ausiliari
5	Addetti pulizie
6	Amministrativi
8	Coordinatori
1	cuochi/e
58	Educatori
3	Fisioterapisti
2	operai/e
48	Operatori socio sanitari
1	Operatori socio-assistenziali
1	psicologi/ghe
5	Responsabile di area aziendale strategica
2	Co Co Co

#### TIPOLOGIA LAVORATORI CON SVANTAGGIO CERTIFICATO E NON E CONTRATTO A TEMPO INDETERMINATO

N°	TIPOLOGIA SVANTAGGIO	DI CUI DI- PENDENTI	DI CUI IN TIROCI- NIO/STAGE
0	Totale persone con svantaggio	0	0
1	persone con disabilità fisica e/o sensoriale L 381/91	1	0
0	persone con disabilità psichica L 381/91	0	0
0	persone con dipendenze L 81/91	0	0
0	persone minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare L 381/91	0	0
0	persone detenute e in misure alternative L. 381/91	0	0
0	persone con disagio sociale (non certificati) o molto svantaggiate ai sensi del regolamento comunitario 651/2014, non già presenti nell'elenco	0	0

#### ANZIANITÀ AZIENDALE

< 6 anni	78
6-10 anni	19
11-20 anni	32
> 20 anni	33

#### N. TIROCINI E STAGE

<b>12</b>	<b>TOTALE TIROCINI E STAGE</b>
9	<i>di cui tirocini e stage</i>
3	<i>di cui volontari in Servizio Civile</i>

#### MISURE ALTERNATIVE ALLA PENA

La misura alternativa alla detenzione rappresenta uno **strumento rieducativo** finalizzato al recupero della persona.

Il percorso è svolto attraverso attività di utilità sociale. Nel corso del 2025 la Fondazione ha offerto a **8 persone** l'opportunità di svolgere, presso le proprie sedi, di norma per 2 ore settimanali, una delle forme riparative previste dalla normativa vigente.

#### CONTRATTO DI LAVORO APPLICATO AI LAVORATORI

I rapporti di lavoro sono regolati dal **CCNL UNEBA rinnovato il 24 gennaio 2025**, integrato dal Contratto Integrativo Regionale di secondo livello.

Il CCNL si applica ai dipendenti di associazioni, fondazioni ed enti operanti nei settori assistenziale, sociale, socio-sanitario ed educativo, nonché agli enti di assistenza e beneficenza aderenti a UNEBA.

**I profili professionali variano in relazione ai servizi erogati** e comprendono: Responsabili di UdO, Responsabili e impiegati amministrativi, Coordinatori di nucleo, Infermieri, Terapisti della riabilitazione, Educatori socio-pedagogici e sanitari, Operatori Socio-Sanitari (OSS), Ausiliari Socio-Assistenziali (ASA), operai e ausiliari generici.



## 2. PERSONALE VOLONTARIO

Dedicano il loro prezioso tempo alla Fondazione numerosi volontari così classificati:

TOT. **VOLONTARI: 102** DI CUI:

- ◆ n. **30** iscritti all'OdV ETS "Operazione Mamré"
- ◆ n. **69** iscritti a "Amici di Raphaël APS-ETS"
- ◆ n. **3** volontari in servizio civile

### NATURA DELLE ATTIVITÀ SVOLTE

Fondazione Mamré ETS considera i volontari un valore aggiunto della propria organizzazione. I volontari che operano in modo continuativo, a supporto del personale nei servizi di assistenza alla persona e nella cura degli ambienti, sono iscritti nel "Libro soci attivi" di "Operazione Mamré – Organizzazione di Volontariato" e di "Amici di Raphaël – Associazione di Promozione Sociale", con le quali la Fondazione ha stipulato apposite convenzioni. Nelle suddette associazioni sono presenti anche alcune associate della Comunità Mamré. Operazione Mamré e Amici di Raphaël garantiscono ai propri soci attivi la copertura assicurativa per malattia, infortunio e responsabilità civile. Rispetto all'anno precedente il numero dei volontari è diminuito di 29 unità, dato in linea con la difficoltà di tutte le associazioni a garantire il cambio generazionale. Tra le attività svolte, le più preziose restano la presenza, il tempo donato e la relazione di amicizia con gli ospiti.

### LA MIA MERAVIGLIOSA ESPERIENZA A SILOE

*Inizio col precisare che era mio convincimento avvicinarmi alla realtà di Siloe per dare un contributo, per poter essere di aiuto .... mai feci ragionamento più sbagliato.*

*Sin dal primo momento, sin dal primo accesso in struttura compresi che le emozioni ed i forti sentimenti con cui mi sarei confrontato avrebbero di gran lunga superato qualsiasi attività avrei potuto svolgere per gli ospiti e per gli operatori presenti.*

*Così è stato ed oggi posso affermare che ho ricevuto molto di più di ciò che nel mio piccolo posso aver dato. L'esperienza vissuta mi ha arricchito e spronato a vedere con occhi diversi le dinamiche della vita, a scoprire la bellezza del donare se stessi e il proprio tempo a chi ha bisogno, contrapponendo la logica del servizio e della cura a quella del profitto e dell'egoismo spesso imperante nel contesto lavorativo da cui provengo, orientato alla vita frenetica ed a ritmi accelerati, spesso poco attenti alle necessità e ai bisogni dei più deboli e dei più fragili.*

*In Siloe ho potuto riavvicinarmi alle dimensioni più "umane" del vivere, alla potenza trasformativa e rigenerativa della relazione, ritrovando e gustando valori quali il rispetto, l'ascolto, la cura, l'empatia nei tanti operatori che in ruoli diversi operano all'interno della struttura, con dedizione, passione e attenzione in tutto quanto fanno quotidianamente, capaci di coinvolgermi e riattivarmi nella mia umanità e sensibilità. Il mio ringraziamento è rivolto a Tutte e a ciascuna persona incontrata in questa esperienza, per avermi accolto, riconosciuto ed apprezzato, facendomi sentire parte di una comunità di vita e di valore, sollecitando in me il desiderio di incrementare la mia presenza e il mio tempo al servizio di Siloe, per continuare ad arricchire la mia anima di senso. Concludo con un grande e sentito GRAZIE per la stimolante esperienza che sto vivendo, salutando con stima e riconoscenza Tecla, tutti gli operatori e mandando un forte abbraccio a tutti gli ospiti a cui chiedo di continuare a donarmi il loro affetto e la loro presenza.*

Sergio Zatti



## UN INCONTRO TRA VITE, UNO SCAMBIO DI LUCE

*Il volontariato alla Casa Albergo Refidim è un'esperienza che lascia il segno: non si tratta solo di aiutare, ma di condividere momenti di vita, sorrisi e piccole gioie che rendono le giornate più luminose per gli ospiti.*

*Nel tempo che mettiamo a disposizione organizziamo feste, giochi e attività di intrattenimento: il Carnevale, la festa di metà estate, il Natale, l'Epifania... Ogni occasione diventa un modo per portare allegria: dalle canzoni che risvegliano ricordi, alle recite coinvolgenti, fino alle piccole competizioni che stimolano mente e movimento.*

*Uno degli aspetti più importanti è valorizzare le capacità che ognuno possiede ancora. Ogni persona, indipendentemente dall'età, conserva risorse, ricordi e abilità che meritano attenzione. Partecipare alle attività non significa solo passare il tempo, ma sentirsi attivi, considerati e parte di un gruppo. Per questo è fondamentale incoraggiarli a mettersi in gioco secondo i propri ritmi e possibilità, senza mai sottovalutare la loro autonomia.*

*Fare volontariato in Casa Albergo significa portare energia, ascolto e leggerezza in un luogo dove le giornate possono diventare ripetitive. La nostra esperienza ci ha fatto capire quanto sia importante, anche con piccoli gesti, contribuire a spezzare questa routine.*

*Il momento più bello non è solo l'attività in sé, ma le relazioni che si creano. Una chiacchierata, un sorriso o una stretta di mano permettono di sentire la gratitudine e la serenità degli ospiti. Aiutare, anche con gesti semplici, regala una soddisfazione difficile da trovare altrove.*

*Questa esperienza ci ha insegnato a guardare il mondo con occhi diversi, a riconoscere il valore delle piccole cose e di ogni persona. Ogni risata condivisa, ogni ricordo che riaffiora, ogni attimo di leggerezza rende le giornate più ricche, ma allo stesso tempo arricchisce anche noi.*

*E mentre cerchiamo di rendere le loro giornate meno silenziose e più vive, ci accorgiamo che sono loro a cambiare qualcosa dentro di noi. Tra una risata e un ricordo condiviso, ci insegnano la pazienza, la memoria, la gentilezza e soprattutto il valore dell'affetto donato. Per noi il volontariato a Refidim non è solo un'esperienza, ma un incontro tra vite, un piccolo scambio di luce. E ogni volta che usciamo da lì abbiamo la certezza di aver lasciato un sorriso e di averne ricevuti molti di più.*

*Grazie di tutto!*

Anna e Lucia di Clusane



# ATTIVITÀ DI FORMAZIONE E VALORIZZAZIONE REALIZZATE

**4.000**  
ore  
**DI FORMAZIONE  
COMPLESSIVA**

Per la fondazione Mamré, la **formazione è una scelta consapevole e continua**, profondamente legata alla propria storia e alla missione del prendersi cura delle persone, con professionalità e umanità.

Ogni giorno, il lavoro degli operatori **si confronta con bisogni complessi**, fragilità molteplici e in continua evoluzione. In questo contesto, **la qualità del servizio dipende in particolare dalle competenze** e dalla capacità di lavorare in **equipe multidisciplinari** e di adattarsi in tal modo a contesti che subiscono profonde e repentine trasformazioni. Per questo, la Fondazione considera la formazione un **elemento imprescindibile**, in grado di essere **leva per il cambiamento, per:**

- mantenere viva l'attenzione verso gli ospiti
- sostenere gli operatori nel loro ruolo
- rafforzare un'identità condivisa.

Ogni esperienza formativa vuole quindi contribuire non solo ad accrescere conoscenze, ma anche a **costruire un modo di lavorare più consapevole**, responsabile, motivato e orientato alla qualità della vita degli ospiti.

Nel corso del 2025, **l'impegno formativo ha riguardato aspetti tecnici, relazionali e valoriali**. Accanto ai percorsi obbligatori promossi in conformità alle normative vigenti, sono stati proposti momenti di **approfondimento clinico-educativo**, riflessione sul lavoro di équipe e iniziative dedicate al **significato più profondo del prendersi cura**. Complessivamente, si registrano circa **4.000 ore di formazione erogata**. La formazione obbligatoria in materia di **sicurezza e compliance** è stata particolarmente impegnativa per i dipendenti, nel corso del 2025: per essa sono state impiegate **1.242 ore** formative. In questo ambito rientrano corsi di formazione generale e specifica per i lavoratori, aggiornamenti periodici, formazione antincendio (livello di rischio medio e rischio alto), primo

soccorso e relativi aggiornamenti, nonché percorsi legati al D.Lgs. 231/01. La diffusione capillare di queste attività testimonia **un'attenzione costante alla conformità normativa e alla tutela dei lavoratori**, oltre a una gestione strutturata delle scadenze formative.

Accanto alla formazione obbligatoria, emerge **l'investimento nell'area clinico-educativa**, proposta per lo più sotto forma di formazione sul campo, che incide in modo significativo in termini di ore: oltre **1.572 ore** complessive. I contenuti affrontati riguardano l'analisi funzionale del comportamento, la gestione dei comportamenti problema, la valutazione funzionale nelle disabilità, la progettazione educativa individualizzata, nonché approcci orientati alla qualità della vita e all'insegnamento di abilità funzionali. Si tratta di **percorsi strutturati e di medio-lunga durata**, che indicano un orientamento verso metodologie basate su evidenze e una **crescente specializzazione del personale**.

**L'area tecnico-assistenziale**, pur con un numero più contenuto di partecipazioni, riveste un ruolo fondamentale nel **consolidamento delle competenze operative di base**. Nel 2025, **192 ore** di formazione sono state dedicate a temi quali igiene, mobilitazione e assistenza alla persona. Questa formazione contribuisce a uniformare gli standard assistenziali e a garantire qualità nell'erogazione dei servizi. Particolare rilievo ha assunto anche l'area della **formazione organizzativa e del benessere**, con **336 ore** erogate. I percorsi hanno riguardato la riorganizzazione del lavoro, la gestione del turnover e il miglioramento del clima interno. Tali interventi evidenziano una consapevolezza rispetto alle dinamiche organizzative e alla necessità di sostenere i gruppi di lavoro in contesti complessi.

Anche l'area **informativa** registra una partecipazione significativa, con un impegno di **145** ore, principalmente dedicate alla comprensione dei cedolini paga e dei rapporti tra ente gestore e amministrazioni pubbliche. Questo tipo di formazione contribuisce a migliorare la trasparenza e la consapevolezza del personale rispetto agli aspetti contrattuali, organizzativi e normativi.

La **supervisione relazionale** e ai **casi clinici** ha visto impegnati i dipendenti per **404** ore. Il lavoro di supervisione consente di approcciarsi alla professione in modo più consapevole, migliorando le competenze professionali,

rafforzando la relazione con i colleghi, gli utenti e i caregiver, garantendo maggiore qualità ed eticità. **Aiuta, in tal modo, anche a prevenire il burnout.**

Infine, si evidenzia una consistente partecipazione dei dipendenti alle **proposte di tipo valoriale, con 112** ore formative dedicate, incentrate sui **valori del servizio**, sulla motivazione e sulla relazione con ospiti e famiglie. Questa dimensione rappresenta un **elemento distintivo** del piano formativo, contribuendo a rafforzare l'**identità** organizzativa e l'allineamento etico del personale.

AREA	TIPO CORSO	TOT.
<b>Formazione obbligatoria</b>	Corso antincendio elevato (Liv. 3)	160
	CORSO DI FORMAZIONE TIPO "2-FOR" PER ADDETTI ANTINCENDIO IN ATTIVITÀ DI LIVELLO 2 (rischio incendio medio)	88
	Formazione Generale per Lavoratori	56
	Formazione Primo soccorso	180
	Formazione Primo soccorso - Aggiornamento	92
	Formazione Specifica per Lavoratori - Aggiornamento	366
	Reati a norma D.LGS 231/01	300
	<b>TOT.</b>	<b>1242</b>
<b>Area clinico-pedagogica</b>  <b>Formazione sul campo</b>	La valutazione funzionale propedeutica alla progettazione individuale in persone con disabilità intell. o autismo	144
	Progettazione di attività strutturate in base ai bisogni emergenti e alle capacità residue degli utenti della CSS	120
	Dai fondamenti dell'analisi funzionale del comportamento, attraverso adeguate metodologie e la comunicazione funzionale, alla trattazione delle principali procedure di trattamento dei disturbi del comportamento	96
	Riorganizzazione del lavoro dellequipe all'interno della CSS a seguito di turnover	168
	Il colloquio come strumento educativo per l'el aggressività aborazione del PEI	144
	Sviluppare e definire l'aspetto valoriale, come opportunità di servizio all'ospite e alle famiglie.	36
	L'umanizzazione delle cure. "Essential for living", per l'insegnamento di abilità funzionali e la gestione dei comportamenti problema	168
	Il progetto educativo individualizzato. Uno strumento flessibile per favorire interventi mirati a consolidare la qualità di vita delle persone che vivono in CSS	120
	Trasformazione degli ospiti e modelli lavorativi di questa struttura	120
	Le attività ed i domini della qualità di vita	144
	Il VIBES of AAC AWARENESS MONTH 2025: aggiornamento su principi e pratiche della Comunicazione Aumentativa e Alternativa (CAA) e sua integrazione nella clinica	120
	Nuovi modelli lavorativi: si rende sempre più necessaria una riorganizzazione del lavoro svolto da educatori, asa/oss, infermieri all'interno del servizio per soddisfare i fabbisogni di ogni singolo ospite	192
	<b>TOT.</b>	<b>1572</b>

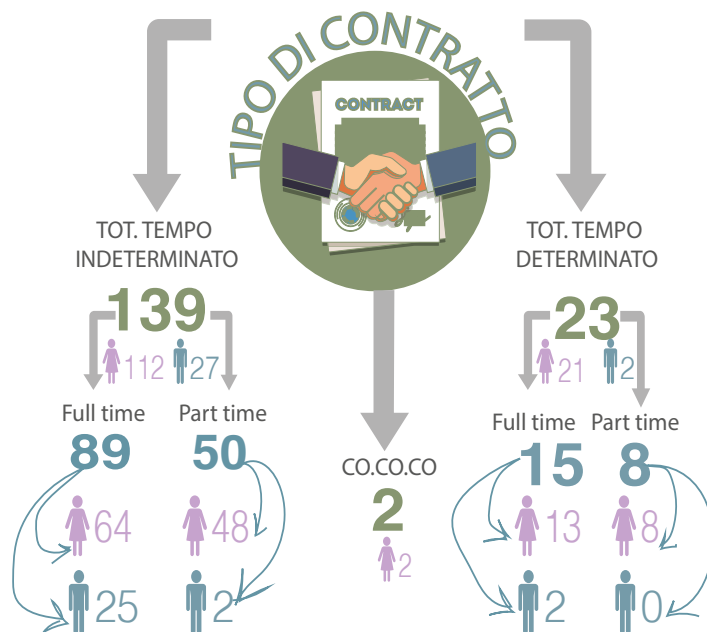
# TIPOLOGIE CONTRATTUALI E FLESSIBILITÀ

A testimonianza dell'attenzione della Fondazione nel favorire un equilibrato rapporto tra impegno professionale e vita privata (**work-life balance**), il **37%** dei dipendenti è occupato con contratto part-time.

In alcuni servizi, in particolare quelli a carattere residenziale che richiedono una presenza continuativa h24, non è sempre agevole conciliare il part-time con la necessità di garantire un'assistenza adeguata. Rimane tuttavia costante l'impegno verso una sempre più **armonica integrazione tra lavoro e vita personale**.

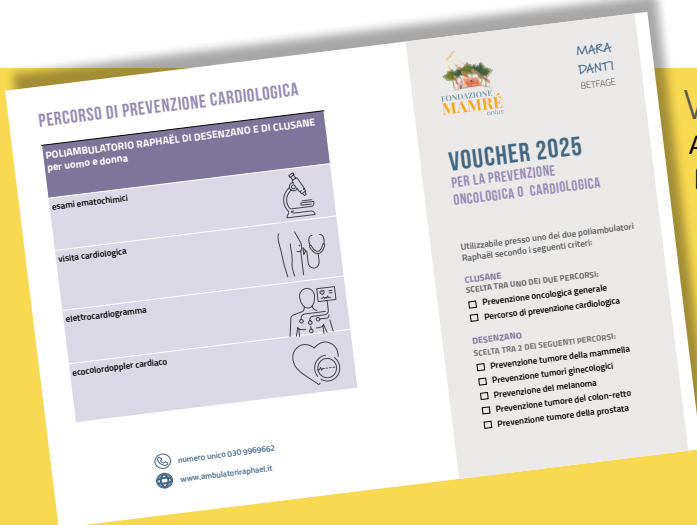
All'attività del personale dipendente si affianca il contributo di professionisti con contratto libero-professionale, coinvolti in ragione delle specifiche competenze, anche nell'ambito dell'assistenza alla persona. **In molti casi si tratta di collaborazioni consolidate**, quali consulenze psico-pedagogiche, psichiatriche, fiscali e amministrative.

## A) PERSONALE DIPENDENTE



## B) PERSONALE AUTONOMO

Al personale dipendente si aggiunge la collaborazione di **n. 26 professionisti**, che intervengono con contratto di lavoro autonomo e in forza di convenzioni stipulate con altre realtà.



## WELFARE AZIENDALE

Anche per il 2025 la Fondazione ha offerto a dipendenti e collaboratori il **"voucher per la prevenzione oncologica o cardiologica"**, utilizzabile presso gli ambulatori della Cooperativa Raphaël, di cui hanno beneficiato 72 donne e 12 uomini, per un totale di **260** prestazioni erogate. Sono state inoltre previste **due** ulteriori tipologie di voucher sotto forma di **buoni spesa** su carta prepagata: una destinata a **tutto il personale**, modulata in base alla tipologia contrattuale (full-time/part-time), e una finalizzata a riconoscere la **continuità lavorativa**, erogata al raggiungimento di ogni quinquennio di anzianità con un valore proporzionale agli anni di servizio.

CONTRATTI DI SERVIZIO		
AZIENDE/ENTI/SOCIETÀ	TIPO DI COLLABORAZIONE	UNITÀ D'OFFERTA
Fondazione Colturi Villa dei Pini - Onlus	Servizio di Guardia Medica festiva e notturna	RSD
Fondazione di Sospiro Onlus	Consulenza psichiatrica	RSD
Fondazione di Sospiro Onlus	Consulenza psicopedagogica e psicoterapeutica	RSD
Genesis Ristorazione S.r.l.	Servizio di Ristorazione aziendale	RSD
S.M.A.O. S.r.l.	Servizi di medicina del Lavoro	Tutte le UdO
Studio M.M. Sicurezza	RSPP e Consulenza sulla Sicurezza	Tutte le UdO
Resolve Consulting	Responsabile Trattamento Dati	Tutte le UdO
Dr. Pasquale Politi	Risk manager	Tutte le UdO
Valverde Net s.r.l.	Amministrazione di Sistema	Tutte le UdO

## RAPPORTO TRA RETRIBUZIONE ANNUA LORDA MASSIMA E MINIMA DEI LAVORATORI DIPENDENTI DELL'ENTE

Con riferimento al punto in esame, in relazione a quanto richiesto dall'Art. 16 del D.Lgs 117/2017, si segnala che la differenza retributiva massima tra le posizioni di lavoro dipendente presso la Fondazione risulta compresa nei parametri richiesti dalla normativa vigente. Per completezza d'informazione, si precisa che la differenza retributiva tra le posizioni di lavoro dipendente presso la Fondazione risulta essere pari a **2,26**. A livello aziendale è inoltre prevista l'erogazione di importi a titolo di "super-minimo", al raggiungimento di determinati parametri obiettivi.

## STRUTTURA DEI COMPENSI, DELLE RETRIBUZIONI, DELLE INDENNITÀ DI CARICA, EMOLUMENTI, COMPENSI O CORRISPETTIVI A QUALSIASI TITOLO ATTRIBUITI AI COMPONENTI DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO

	TIPOLOGIA COMPENSO	TOTALE ANNUO LORDO
Membri CdA	Cariche gratuite	
Organi di controllo/ collegio sindacale	Cariche gratuite	
Società di revisione	Compenso	€ 3.000,00



# OBIETTIVI - ATTIVITÀ - IMPATTO

## DIMENSIONI DI VALORE E OBIETTIVO



Le dimensioni di fragilità e di dipendenza riguardano tutti, anche se certo risultano più visibili in chi è portatore di disabilità.

La **Fondazione** ha strutturato il proprio sistema di programmazione e monitoraggio attraverso un **insieme integrato di strumenti** che consentono di **collegare la visione strategica alle azioni operative e alla valutazione dei risultati**.



Gli **OBIETTIVI STRATEGICI** del CdA definiscono le priorità di sviluppo.

Il **PIANO OPERATIVO** le traduce in azioni concrete.

Gli **OBIETTIVI INCREMENTALI** garantiscono continuità e miglioramento nel tempo.

Grazie ad un percorso formativo condiviso con CDA, responsabili di funzione e responsabili dei servizi, è stato introdotto un primo sistema di definizione di **TARGET E INDICATORI**, con l'obiettivo di sviluppare una maggiore capacità di lettura dell'impatto delle attività svolte. La tabella sottoriportata riassume globalmente l'impatto della Fondazione nelle specifiche aree.

All'interno di questo impianto, si collocano infine gli **OBIETTIVI SPECIFICI PER AREA DI INTERVENTO** e per le **singole Unità d'Offerta**, che rappresentano la declinazione operativa e concreta delle priorità strategiche della Fondazione. Tali obiettivi consentono di leggere in modo più puntuale l'azione dei servizi, valorizzandone le specificità e i risultati raggiunti nei diversi ambiti (minori, disabilità, anziani, riabilitazione), in coerenza con la missione e con i bisogni delle persone accolte. La loro verifica permette non solo di monitorare l'efficacia degli interventi, ma anche di individuare spazi di miglioramento.

In questo modo, la Fondazione avvia un percorso che **integra** identità, operatività e valutazione, orientandosi progressivamente non solo a ciò che fa, ma anche agli effetti generati sulle persone e sulla comunità.

DIMENSIONE	RISORSE E ORIENTAMENTI	ATTIVITÀ E SERVIZI	RISULTATI ATTESI
C – Carismatica / identitaria	Valori fondativi dell'opera; centralità della persona; accoglienza e dignità	Promozione di relazioni di accoglienza e cura nei servizi	Persone riconosciute nella propria dignità
S – Sociale	Competenze educative, sanitarie e assistenziali; relazioni con famiglie e territorio	Servizi residenziali e diurni e percorsi personalizzati	Miglioramento della qualità della vita e partecipazione sociale
E – Ambientale	Gestione responsabile delle strutture e delle risorse	Riduzione degli sprechi e attenzione ai consumi	Uso più sostenibile delle risorse
G – Governance	Trasparenza e responsabilità organizzativa	Bilancio sociale, controlli interni e lavoro di rete	Maggiore sostenibilità dell'organizzazione

# INDIRIZZI STRATEGICI DEL CDA

Gli obiettivi strategici individuati dal Consiglio di Amministrazione rappresentano le principali direttrici di sviluppo della Fondazione, individuate in relazione ai bisogni emergenti, alla sostenibilità dei servizi e al mantenimento dell'identità. Essi riguardano in particolare ambiti quali la sostenibilità ambientale ed economica, la gestione delle risorse umane, lo sviluppo dei servizi, la governance e la cura dell'identità e della missione. Tali obiettivi costituiscono il quadro di riferimento entro cui si collocano tutte le successive azioni operative.

## VERIFICA OBIETTIVI STRATEGICI 2025:

*Nel corso del 2025 si rileva un avanzamento complessivamente positivo degli obiettivi strategici, con azioni raggiunte e altre confermate per il loro completamento, anche in ragione dei tempi più lunghi di realizzazione. In ambito **ambientale**, sono stati realizzati interventi di efficientamento e di utilizzo di fonti rinnovabili. Nell'area **sociale**, si evidenzia il completamento della prima fase di sviluppo progettuale della nuova CE e avviata l'apertura di un nuovo servizio in co-progettazione. Per quanto riguarda la **governance** e l'assetto organizzativo, sono state ridefinite alcune azioni in funzione dell'evoluzione organizzativa. Gli obiettivi di governance legati all'adeguamento alla riforma del Terzo Settore, risultano raggiunti. Restano confermati gli obiettivi relativi alla sostenibilità dei servizi e al reperimento del personale. Raggiunti e confermati anche gli obiettivi dell'area **carismatica**.*

	AREA PRIORITARIA	OBIETTIVO STRATEGICO '26	ATTIVITÀ	INDICATORE	CON-CLUS.
<b>E</b>	Transizione energetica	Prosecuzione del percorso di sostenibilità ambientale delle strutture	Valutazione nuovi interventi di efficientamento Monitoraggio efficacia degli interventi di efficientamento effettuati	N° strutture coinvolte Riduzione consumi	2026
<b>S</b>	Risorse umane	Monitoraggio della crescente criticità del personale	Percorso di formazione su strategie di attrattività e fidelizzazione rivolto a CDA, Responsabili e operatori	Copertura fabbisogno Percentuale stabile di turnover	2026
<b>S</b>	Attivazione servizi in risposta bisogni emergenti	Avanzamento del progetto nuova CE per minori Valutazione sostenibilità	Inizio dei lavori di realizzazione della struttura di Cortefranca Partecipazione bando di housing sociale Cariplo	Delibera CDA appalto lavori Esiti bando	2027
<b>G</b>	Governance nuovo CDA	Chiarezza di ruoli e decisioni	Corso formazione Delibera deleghe attribuite Funzionigramma aggiornato	Rispetto ruoli e funzioni	2026
<b>G</b>	Sostenibilità economica	Presidio della sostenibilità delle UdO	verifica scostamento budget	% UdO con scostamento budget entro soglia definita	2026
<b>C</b>	Identità e trasparenza	Presidio dell'identità in una fase di cambiamento	Condivisione dei valori fondanti	Coerenza tra missione, delibere e decisioni	2026
<b>C</b>	Identità e mission	Mantenimento della memoria delle origini	Programma di eventi 15° anniv. di morte Fondatore Studio del progetto di un memoriale del Fondatore	N° eventi realizzati Progetto esecutivo	2026



# PIANO OPERATIVO

Il piano operativo rappresenta la **traduzione concreta degli obiettivi strategici in azioni specifiche**, indicando attività, modalità di realizzazione e tempi di attuazione.

Esso consente di rendere attuabili le **priorità** individuate dal CdA, favorendo una gestione più strutturata e condivisa delle attività, con particolare attenzione alla sostenibilità ambientale, alla gestione delle risorse umane, alla sostenibilità economica e alla promozione dell'identità della Fondazione.

	AREA PRIORITARIA	OBIETTIVO 2026	ATTIVITÀ	DESCRIZIONE ATTIVITA'	CONCLUSIONE
<b>E</b>	Sostenibilità Ambientale	Diminuzione dello spreco alimentare	Diffusione cultura aziendale ad operatori	Corso di formazione a tutti gli operatori Scrittura e diffusione di istruzioni operative	2026
<b>S</b>	Risorse umane	Minimizzazione dei tempi di scoperta del fabbisogno delle risorse umane	Corso di formazione	Analisi rispetto alle strategie di attrattività e fidelizzazione rivolto a CDA, Responsabili e operatori	2026
<b>G</b>	Sostenibilità economica	Presidio della sostenibilità delle UdO	Monitoraggio periodico degli scostamenti di budget delle UdO	Analisi degli scostamenti economici e attivazione azioni correttive	2026
<b>C</b>	Identità e trasparenza	Presidio dell'identità in fase di cambiamento	N° momenti formativi su valori fondanti	Incontri valoriali a Pasqua e a Natale partecipazione dei responsabili alla giornata studio su don Pierino "	2026
<b>C</b>	C - Identità e mission	Mantenere la memoria del Fondatore	Realizzazione di un edificio-memorale	% avanzamento progetto rispetto a cronoprogramma	2028
<b>C</b>	C - Identità e mission	Mantenere la memoria delle origini	Celebrare il 15° anniversario di morte del Fondatore	Realizzazione di un programma di eventi in memoria del Fondatore	2026



# OBIETTIVI INCREMENTALI

Gli obiettivi incrementali rappresentano uno **strumento di continuità e miglioramento**, in quanto permettono di verificare lo stato di avanzamento delle azioni già avviate negli anni precedenti e di orientarne lo sviluppo.

Essi evidenziano le **attività consolidate** (già raggiunte) e ne definiscono la **prosecuzione** o il potenziamento, garantendo una **gestione non discontinua ma progressiva**, attenta alla sostenibilità e alla **stabilità organizzativa**.

AREA PRIORITARIA	OBIETTIVO	ATTIVITÀ	INDICATORE	TEMPI	VERIFICA 2025	OBIETTIVI 2026
<b>E</b> Sostenibilità Ambientale	Diminuzione dello spreco alimentare	Utilizzo eccedenze alimentari (Esercizi commerciali, associazioni, dispensa sociale...)	Rilevazione numerica	Pluriennale	raggiunto	Riconferma obiettivo
<b>E</b> Sostenibilità Ambientale	Manutenzione ordinaria e rinnovo parco autovetture	Sostituzione progressiva di autovetture obsolete con attenzione all'impatto ambientale	Numero di autovetture sostituite	Pluriennale	raggiunto	Proseguimento del piano di rinnovo per n.3 UdO
<b>S</b> Inclusione Sociale	Garantire agli ospiti la possibilità di affermare il desiderio di partecipazione alla vita del territorio	Partecipazione alle iniziative locali compatibilmente con la tutela della salute degli ospiti	Rilevazione numerica	Pluriennale	raggiunto	Mantenimento e, ove possibile, ampliamento delle occasioni di partecipazione
<b>S</b> Personale	Iniziative di welfare aziendale a tutela della salute dei dipendenti	Erogazione Voucher per la prevenzione oncologica/cardiológica, spendibile presso gli ambulatori Raphaël	N° voucher erogati	Pluriennale	raggiunto	Valutazione prosecuzione attuali misure di welfare aziendale
<b>S</b> Confronto con Enti	Potenziare il confronto/collaborazione con enti affini	Adesione al contratto di rete "Connessioni" e alle iniziative promosse	Partecipazione alle iniziative proposte	Pluriennale	raggiunto	Riconferma obiettivo
<b>G</b> Sostenibilità Economico-Gestionale	Cura e manutenzione patrimonio immobiliare	Rivestimento vano ascensore Siloe Rifacimento bagni Susa	Delibera CDA - Contratto	Biennale	raggiunto raggiunto	Valutazione criticità strutturali RSD

AREA PRIORITARIA	OBIETTIVO	ATTIVITÀ	INDICATORE	TEMPI	VERIFICA 2025	OBIETTIVI 2026
<b>G</b> Sostenibilità Economico-Gestionale	Migliorare l'efficienza dei processi amministrativi	Utilizzo e consolidamento software gestionali	Funzionamento sistemi	Annuale	in corso	Pieno utilizzo SW e consolidamento dei processi
<b>G</b> Sostenibilità Economico-Gestionale	Garantire oculatezza e monitoraggio economico	Monitoraggio periodico della situazione economica	Prospetto semestrale	Pluriennale	raggiunto	Riconferma del monitoraggio sistematico
<b>G</b> Sostenibilità Economico-Gestionale	Avvio del controllo dei budget di spesa RSD	Implementazione software di monitoraggio per RSD	Report mensile di monitoraggio budget RSD	Annuale	in corso	Avvio controllo strutturato dei budget per UdO
<b>C</b> Sostenibilità Carismatica: identità e valori	Diffondere la conoscenza della missione e dei principi valoriali di Mamré	Evento annuale (convegno, giornata studio...) e almeno due incontri annuali	Realizzazione eventi	Pluriennale	raggiunto	Continuità delle iniziative identitarie
<b>C</b> Sostenibilità Carismatica: identità e valori	Promuovere il rispetto della dignità della persona	Approfondimento in équipe dei valori guida e dei principi condivisi	Verbali équipe	Pluriennale	raggiunto	Proseguimento del lavoro valoriale nelle équipe





La società  
della crescita, della  
competizione, dell'apparire,  
del successo, non sopporta ciò che  
può incrinare o minare l'immagine  
di riuscita che essa persegue.

# TARGET E LETTURA DELL'IMPATTO

Il sistema dei target, sviluppato con il coinvolgimento dei responsabili dei servizi all'interno di un percorso formativo dedicato, rappresenta un **primo passo verso una maggiore strutturazione della valutazione dell'impatto**. Attraverso l'individuazione di **indicatori**, modalità di **calcolo** e **valori** attesi, la Fondazione inizia a dotarsi di strumenti che consentono di **misurare in modo più oggettivo alcuni ambiti rilevanti**, quali la gestione delle risorse umane, la sostenibilità, la governance e la promozione dell'identità.

Gli indicatori individuati consentono infatti di leggere, seppur in modo progressivo, **gli effetti concreti** dell'azione nei diversi ambiti:

- **Impatto sulle persone**

attraverso indicatori legati alla qualità dei servizi, alla stabilità delle équipes e alla capacità di risposta ai bisogni, si inizia a cogliere come l'organizzazione incida sul benessere degli ospiti e delle loro famiglie.

- **Impatto sull'organizzazione**

gli indicatori relativi alle risorse umane, alla sostenibilità economica e alla governance permettono di monitorare la solidità della Fondazione e la sua capacità di garantire continuità e qualità nel tempo.

- **Impatto sulla comunità e sul territorio**

gli obiettivi legati allo sviluppo dei servizi, alla sostenibilità ambientale e alla collaborazione con altri enti contribuiscono a generare valore sociale, rafforzando le relazioni e la presenza della Fondazione nel contesto territoriale.

Pur trattandosi di una **fase iniziale e ancora in evoluzione**, questo lavoro permette di passare **da una logica prevalentemente descrittiva** ad una maggiore capacità di lettura dei **risultati e degli effetti generati**, offrendo elementi utili per orientare le decisioni future e rafforzare la coerenza tra azione e missione.



AREA PRIORITARIA	OBIETTIVO	INDICATORE	FONTE INDICAT.	MODALITA' DI CALCOLO
<b>E</b> Sostenibilità Ambientale	Diminuzione dello spreco alimentare	% Servizi che si avvalgono di cibo da recupero	Interno	Numero di servizi che si avvalgono di cibo da recupero/Numero totale di servizi
<b>S</b> Risorse umane	Minimizzazione dei tempi di scopertura del fabbisogno delle risorse umane	Tempo medio scoperture	Interno	Media in giorni di intervallo di scopertura sul totale delle dimissioni avvenute negli ultimi 12 mesi
<b>S</b> Risorse umane	Minimizzazione dei tempi di scopertura del fabbisogno delle risorse umane	Turnover per dimissioni volontarie		Numero di dimissioni volontarie/Media annua dei dipendenti
<b>S</b> Risorse umane	Minimizzazione dei tempi di scopertura del fabbisogno delle risorse umane	Turnover		Numero di uscite/Media annua dei dipendenti
<b>S</b> Risorse umane	Retention	Ferie		Numero di dipendenti al 30/09 con più di 10 giorni di ferie accumulate/Numero di dipendenti al 30/09
		Assenteismo		Numero di ore di malattia, infortunio e assenza ingiustificata/Ore lavorabili
		Banca ore		Numero di dipendenti con più di X banca ore accumulate negli ultimi 12 mesi/Numero di dipendenti
<b>G</b> Governance nuovo CdA	Accompagnare il nuovo modello di CdA	% membri CdA che partecipano a percorso di accompagnamento	Registro formazione	N° membri CdA partecipanti al percorso / N° totale membri CdA
<b>G</b> Governance nuovo CdA	Rafforzare chiarezza ruoli e funzioni	Formalizzazione ruoli e compiti CdA	Delibera	Approvazione documento formale (SI/NO)
<b>C</b> Identità e trasparenza	Presidio dell'identità in fase di cambiamento	N° momenti formativi su valori fondanti	Piano formativo	Totale incontri annuali dedicati a mission e valori
<b>C</b> Identità e mission	Mantenere la memoria del Fondatore	Stato avanzamento del progetto edificio-memoriale del Fondatore	Report Direzione / Delibere	% avanzamento progetto rispetto a cronoprogramma
<b>C</b> Identità e mission	Mantenere la memoria del Fondatore	N° eventi organizzati per il 15° anniversario di morte del Fondatore	programma eventi	Totale eventi organizzati

# VERIFICA OBIETTIVO DI IMPATTO 2025

La rilevazione dell'indicatore è stata condotta attraverso la raccolta, per ciascuna Unità d'Offerta, di un **numero limitato di iniziative** (fino a due), individuate dai responsabili come particolarmente **significative**.

Tale scelta ha consentito di **rendere sostenibile il processo di raccolta dati** e di privilegiare una **lettura qualitativa** delle esperienze più rilevanti.

I dati raccolti non rappresentano pertanto la totalità delle attività realizzate, ma un **campione significativo** dell'esperienza condotta. Nel complesso sono state analizzate oltre **20 iniziative**, con il coinvolgimento di **oltre 500 partecipanti** tra cittadini, volontari, gruppi del territorio e familiari.

Le attività realizzate, eventi inclusivi, partecipazioni a iniziative territoriali, incontri con gruppi esterni e momenti di socializzazione, hanno **generato diffuse occasioni di incontro** tra persone con e senza disabilità.

Gli **esiti** osservati risultano **coerenti e ricorrenti tra le diverse Unità d'Offerta**, evidenziando in particolare:

- costante apertura alla diversità;
- rafforzamento della partecipazione attiva degli ospiti;
- consolidamento delle relazioni nei contesti comunitari;
- significativo coinvolgimento del territorio.

Le evidenze raccolte confermano come **l'esperienza diretta** di relazione rappresenti un **fattore determinante nel superamento di stereotipi e pregiudizi**, contribuendo a sviluppare atteggiamenti più inclusivi e consapevoli.

Nel complesso, pur trattandosi di una **rilevazione su base campionaria**, i risultati emersi appaiono **significativi e rappresentativi delle dinamiche in atto**, confermando la capacità delle attività della Fondazione di **generare impatti positivi** nei contesti relazionali e comunitari.

In prospettiva, si evidenzia l'opportunità di **consolidare e sistematizzare ulteriormente la raccolta delle evidenze**, al fine di rafforzare la **misurabilità e la comparabilità degli impatti nel tempo**.



# OBIETTIVI SPECIFICI 2026 - AREA DISABILITÀ

## VERIFICA OBIETTIVI SPECIFICI 2025:

**CSS:** nel complesso, gli obiettivi risultano pienamente confermati nelle diverse Unità d'Offerta, evidenziando una buona qualità dell'accompagnamento educativo e relazionale. In particolare, emerge una significativa attenzione alla cura dei legami affettivi, alla promozione della socialità e all'apertura al territorio, elementi centrali per il benessere delle persone accolte. Positiva anche l'adozione di pratiche orientate alla sostenibilità e la partecipazione agli incontri valoriali, che contribuiscono a mantenere viva l'identità della Fondazione. Si rilevano tuttavia alcuni margini di sviluppo, in particolare nella diffusione più uniforme delle buone pratiche ambientali e nella partecipazione agli appuntamenti formativi, al fine di garantire una sempre maggiore omogeneità tra i servizi.

**RSD:** Nel complesso, gli obiettivi risultano raggiunti, evidenziando una buona capacità della Residenza di promuovere percorsi di inclusione sociale e di mantenere relazioni significative per gli ospiti. Si conferma un'attenzione costante all'apertura verso il territorio, attraverso attività e uscite che favoriscono la partecipazione e la pluralità delle relazioni. Positivo anche il mantenimento dei legami familiari e affettivi, così come nella valorizzazione del carisma della Fondazione. Rilevante, inoltre, il lavoro svolto sul personale, attraverso strumenti di valutazione e autovalutazione che contribuiscono al miglioramento del clima organizzativo. Permangono spazi di sviluppo nel consolidamento della continuità delle relazioni esterne e nella diffusione sempre più sistematica delle pratiche ambientali, al fine di rendere tali dimensioni sempre più strutturali.

**RIA-CAA:** Nel complesso, gli obiettivi del servizio risultano pienamente raggiunti, evidenziando una buona efficacia degli interventi e una solida qualità della presa in carico. Si confermano positivi sia i percorsi individualizzati, sia il rapporto di collaborazione con le famiglie, insieme all'attenzione alla formazione degli operatori e alla capacità organizzativa di rispondere ai bisogni. Positivi anche gli esiti nelle pratiche di sostenibilità e nella valorizzazione del carisma della Fondazione. Nel complesso, il servizio si conferma coerente, efficace e attento alla qualità delle relazioni.

**ALLOGGI:** Nel complesso, gli obiettivi risultano parzialmente raggiunti, con esiti positivi soprattutto nell'area della cura di sé, dell'alimentazione e dell'autonomia personale, che evidenziano un buon livello di accompagnamento educativo. Emergono tuttavia differenze tra gli alloggi, in particolare rispetto all'attività fisica e all'autonomia negli spostamenti, che risultano meno consolidate in alcuni contesti. Tali elementi indicano spazi di lavoro ancora aperti, soprattutto nel rafforzamento dell'autonomia sociale e nella continuità delle abitudini salutari, al fine di sostenere percorsi sempre più stabili di vita indipendente.

## A. CSS

OBIETTIVI 2026	STRUMENTI	INDICATORI	RISULTATI ATTESI
Mantenere e valorizzare i legami significativi, dove presenti	Gli ospiti ricevono visite / effettuano rientri a casa / ricevono telefonate da parte di persone significative, dove presenti	Almeno il 90% degli ospiti ha rapporti con persone significative (visite/rientri/telefonate) almeno 1 volta al mese	Favorire e valorizzare i rapporti con persone significative
Buone pratiche per una maggiore sobrietà e sostenibilità ambientale	Manuale delle buone pratiche elaborato da Fondazione Mamrè. Lavoro d'equipe.	Nell'anno almeno 3 buone pratiche, sono state attuate	Maggiore coscienza e consapevolezza eco sostenibile
Garantire la socialità degli ospiti	Uscita sul territorio	80% degli ospiti che lo desiderano effettua almeno un'uscita settimanale	Soddisfare il bisogno di socialità
Valorizzazione del carisma di Mamrè	Incontri formativi	Almeno due operatori per ogni UDO partecipano agli incontri valoriali promossi dalla Fondazione	Conoscenza e assimilazione del carisma e della mission di Mamrè

## B. RSD

OBIETTIVI 2026	STRUMENTI	INDICATORI	RISULTATI ATTESI
Favorire una pluralità di relazioni tra pari, esterne alla RSD	Programmazione e realizzazione di attività di inclusione sociale presenti	Il 60% degli ospiti effettua almeno un'uscita settimanale sul territorio	Aumentare l'inclusione sociale
Mantenere e valorizzare i legami significativi, dove presenti	Gli ospiti ricevono visite / effettuano rientri a casa / ricevono telefonate da parte di persone significative, dove presenti	Almeno il 60% degli ospiti ha rapporti con persone significative (visite/rientri/ telefonate) almeno 1 volta al mese	Favorire e valorizzare i rapporti con persone significative
Valorizzare le prestazioni degli operatori addetti all'assistenza.	Mantenere il processo di valutazione e valorizzazione attraverso degli strumenti di valutazione oggettiva delle prestazioni	Garantire valutazione e autovalutazione al 100% operatori addetti all'assistenza. media delle valutazioni $\geq$ del 85%;	Migliorare il clima organizzativo
Buone pratiche per una maggiore sobrietà e sostenibilità ambientale	Manuale delle buone pratiche elaborato da Fondazione Mamrè.	Nell'anno almeno 3 buone pratiche, sono state attuate	Maggiore coscienza e consapevolezza eco sostenibile
Monitoraggio infezioni urinarie	Compilazione completa della modulistica; esecuzione corretta della procedura e delle buone pratiche; formazione operatori	Riduzione numero delle infezioni rispetto allo scorso anno	Miglior qualità di vita degli ospiti

## C. RIA-CAA

OBIETTIVI 2026	STRUMENTI	INDICATORI	RISULTATI ATTESI
Le dimissioni con conseguimento di almeno l'80% degli obiettivi del progetto individuale	Attività diretta estensiva col minore ed indiretta coi partners comunicativi	% degli obiettivi totalmente o parzialmente raggiunti alla dimissione	L'80% delle dimissioni con conseguimento di dell'80% degli obiettivi
Puntare a un buon livello di soddisfazione delle famiglie degli utenti	Somministrazione annuale alle famiglie della scala "Orbetello Satisfaction Scale for child and adolescent mental health services"	Il livello di soddisfazione negli ultimi tre punteggi dell'Orbetello è almeno buono per l'intero campione considerato	Clima di reciproca fiducia e collaborazione
Garantire formazione ed aggiornamento in linea con le indicazioni evidence based sull'argomento e in particolare quelle afferenti ad "ISAAC	Partecipazione ad eventi formativi evidence-based sulla comunicazione	N° eventi formativi CAA evidence based a cui ogni operatore partecipa all'anno	Ogni operatore della CAA partecipa ad almeno una formazione CAA all'anno
Rispondere ai bisogni di CAA consumando tutto il budget assegnato	Organizzazione e ottimizzazione dell'attività diretta e estensiva	N° prestazioni erogate	Ogni anno, erogare tutte le prestazioni riconosciute dal budget di regione Lombardia
Buone pratiche per una maggiore sobrietà e sostenibilità ambientale	Manuale delle buone pratiche elaborato da Fondazione Mamrè.	Favorire la raccolta differenziata da parte degli utenti e delle loro famiglie afferenti al servizio	Cestini per la raccolta differenziata accessibili all'utenza in sala d'attesa
Valorizzazione del carisma di Mamrè	Incontri formativi	Almeno un operatore partecipa agli incontri valoriali promossi dalla Fondazione	Conoscenza e assimilazione del carisma di Mamrè

## D. ALLOGGI PROTETTI

OBIETTIVI 2026	STRUMENTI	INDICATORI	RISULTATI ATTESI
Mantenere e valorizzare i legami significativi, dove presenti	Gli ospiti ricevono visite / effettuano rientri a casa / ricevono telefonate da parte di persone significative, dove presenti	Almeno il 90% degli ospiti ha rapporti con persone significative (visite/rientri/telefonate) almeno 1 volta al mese	Favorire e valorizzare i rapporti con persone significative
Buone pratiche per una maggiore sobrietà e sostenibilità ambientale	Manuale delle buone pratiche elaborato da Fondazione Mamrè. Lavoro d'équipe.	Nell'anno almeno 3 buone pratiche, sono state attuate	Maggiore coscienza e consapevolezza eco sostenibile
Garantire la socialità degli ospiti	Uscita sul territorio	80% degli ospiti che lo desiderano effettua almeno un'uscita settimanale	Soddisfare il bisogno di socialità
Valorizzazione del carisma di Mamrè	Incontri formativi	Almeno due operatori per ogni UDO partecipano agli incontri valoriali promossi dalla Fondazione	Conoscenza e assimilazione del carisma e della mission di Mamrè

## OBIETTIVI SPECIFICI 2026 - AREA ANZIANI

### VERIFICA OBIETTIVI SPECIFICI 2025:

*Nel complesso, gli obiettivi del servizio risultano sostanzialmente confermati, evidenziando una buona qualità nella gestione delle attività e nella risposta ai bisogni degli ospiti. Si rileva una particolare attenzione alla continuità del servizio, al mantenimento di un clima di fiducia con ospiti e familiari e alla promozione del benessere degli utenti attraverso attività significative, quali la musicoterapia. Positiva anche la cura rivolta agli operatori, riconosciuta come elemento essenziale per la qualità dell'assistenza. Permangono alcuni ambiti di sviluppo, in particolare nel rafforzamento sistematico delle occasioni di confronto con le famiglie, nella strutturazione continuativa dei percorsi formativi e nel monitoraggio degli strumenti di valutazione, al fine di consolidare e rendere sempre più intenzionale la qualità del servizio offerto. Nel complesso, il servizio conferma una buona solidità, con alcune aree su cui proseguire il lavoro in un'ottica di miglioramento continuo.*

OBIETTIVI 2026	STRUMENTI	INDICATORI	RISULTATI ATTESI
Regolarità apertura (solo per CDI)	Planning annuale	> del 95% tra il n. di giorni di apertura programmati e quelli effettuati	Coerenza tra il n. di giorni di apertura programmati e quelli effettuati
Mantenere un buon livello di soddisfazione del servizio da parte dell'ospite, caregiver e famiglie	Utilizzo di uno strumento di valutazione validato; organizzazione di 2 incontri annuali	Almeno il 60% dei risultati si attesta su almeno buono	Clima di reciproca fiducia e collaborazione
Cura degli operatori addetti all'assistenza	Organizzazione di due eventi formativi durante l'anno oltre la formazione obbligatoria	Realizzazione degli incontri; attestato di formazione dei corsi frequentati; somministrazione di questionario di soddisfazione	Percezione da parte degli operatori di un'attenzione e cura per il loro benessere lavorativo
Contenimento delle fughe da parte di ospiti con demenza	Utilizzo di spazi all'aperto sicuri, utilizzo di sensori acustici alle porte	Numero di fughe indicate in diario	Percezione da parte degli operatori di un'attenzione e cura per il loro benessere lavorativo

# OBIETTIVI SPECIFICI 2026 - AREA MINORI

## VERIFICA OBIETTIVI SPECIFICI 2025:

*Nel complesso, gli obiettivi risultano confermati, evidenziando una buona capacità del servizio di coniugare interventi educativi, cura degli spazi e apertura al territorio. Si rileva in particolare un esito positivo nelle azioni di promozione e conoscenza della comunità, che favoriscono nuove opportunità di coinvolgimento e di avvicinamento al servizio. Significativo anche l'investimento nella qualità degli ambienti di vita, attraverso la riqualificazione degli spazi, e nella promozione del benessere degli ospiti mediante attività sportive e percorsi di sostegno psicologico. Permangono tuttavia spazi di sviluppo, in particolare nel consolidamento degli esiti legati alla crescita personale degli ospiti (autostima, interiorizzazione delle regole, socializzazione) e nella strutturazione sempre più continuativa degli interventi psicoterapeutici, al fine di rafforzare l'efficacia complessiva dei percorsi educativi.*

OBIETTIVI 2026	STRUMENTI	INDICATORI	RISULTATI ATTESI
Maggior conoscenza della struttura	Presentazione dell'esperienza in scuole e università	Almeno 3 incontri promossi o a cui si è invitati nell'anno	Aumentare la conoscenza della tipologia di servizio e sensibilizzazione al settore Aumento di candidati al volontariato o al ruolo di educatori all'interno della struttura
Mantenere o aumentare il benessere psicofisico attraverso lo svolgimento di un'attività sportiva	Iscrizione di ciascun ospite ad una attività sportiva.	Mantenere un'attività sportiva	Aumentare il benessere psicofisico. Introduzione di regole e routine. Aumento dell'autostima e del senso di efficacia Implemento della socializzazione
Garantire sostegno psicologico	Implementare la presa in carico psicoterapeutica degli ospiti attraverso una maggior introduzione della misura 6	Partecipare in modo costante e continuativo al percorso di presa in carico psicoterapeutica	Aumento del benessere psicofisico. Riduzione dei comportamenti problema.
Valorizzazione del carisma di Mamré	Incontri formativi	Almeno due operatori partecipano agli incontri valoriali promossi dalla Fondazione	Conoscenza e assimilazione del carisma e della mission di Mamré



68



# OBIETTIVI SPECIFICI AREA AMMINISTRATIVA

## VERIFICA OBIETTIVI ANNO 2025

*Gli obiettivi dell'area amministrativa sono stati in parte raggiunti e in parte consolidati, con avanzamenti nella riorganizzazione dell'ufficio, nell'estensione del sistema RID e nell'implementazione del nuovo software HR.*

OBIETTIVI 2026	INDICATORE	MODALITÀ DI CALCOLO	TIPOLOGIA INDIC.	VALORE 2025	TARGET 2026	NOTE
Stabilità finanziaria	Incassi tramite SDD	Valore rette incassate tramite SDD / totale rette	Outcome	48,98%	60%	Migrazione progressiva dei pagamenti verso RID/SDD
Stabilità finanziaria	Ritardi negli incassi	Numero posizioni con ritardo pagamento / totale rette	Outcome	0,31%	0%	
Automazione amministrativa	Registrazioni contabili automatiche	Movimenti bancari importati automaticamente / totale movimenti bancari	Output	48%	70%	Eliminazione riconciliazione manuale
Efficienza amministrativa	Tempo evasione pagamenti	Giorni medi tra ricezione fattura e pagamento	Outcome	30,69	Monitoraggio e riduzione tempi medi	2025: tempo mediano pagamento ai fornitori -> 24 giorni. Il 91,7% dei pagamenti entro 60 giorni; l'8,3% ha superato tale soglia. Obiettivo 2026: ridurre ulteriormente i tempi più lunghi, migliorando la programmazione dei flussi di pagamento.
Controllo economico	Scostamento budget	(Costi effettivi – budget) / budget	Outcome	Non monitorato	Mantenimento scostamento entro soglia definita	
Governance acquisti	Richieste acquisto tracciate	Numero richieste inserite tramite sistema / totale richieste acquisto	Output	Sistema attivato in RSD	Estensione e utilizzo sistematico	Workflow autorizzativo coordinatori → responsabili → ufficio acquisti
Digitalizzazione	Documenti archiviati digitalmente	Documenti archiviati digitalmente / totale documenti amministrativi	Output	Avvio archiviazione sostitutiva	Digitalizzazione completa flussi documentali	Progetto attivo 2026
Gestione risorse umane	Software HR e gestione turni	Operatori gestiti tramite nuovo software / totale operatori	Output	Software in fase di implementazione	Messa a regime sistema HR e gestione turni	

# SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

CAP.  
6



La disabilità è  
una possibilità dell'umano.

70

Il Bilancio di esercizio 2025 della Fondazione Mamré ETS è stato approvato il **28 aprile 2026** ed è redatto ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs. 117/2017. È composto da Stato Patrimoniale, Rendiconto Gestionale e Relazione di Missione, conformemente alla modulistica definita con decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 05/03/2020.

Il bilancio assolve il fine di informare in merito all'attività posta in essere dall'Ente nel **conseguimento della missione istituzionale**, esprimendo le modalità tramite le quali ha **acquisito ed impiegato risorse**, e di fornire, per mezzo di **valori quantitativo-monetari**, una **rappresentazione** chiara veritiera e corretta della situazione **patrimoniale, finanziaria**, e del risultato della **gestione** conseguito nell'intervallo temporale cui il bilancio si riferisce. Il bilancio è la **sintesi delle istituite scritture contabili**, volte alla sistematica rilevazione degli eventi che hanno interessato l'Ente e che competono all'esercizio cui esso si riferisce.

La redazione del bilancio è stata eseguita nel rispetto del generale **principio di prudenza** e nella prospettiva di **continuazione dell'attività della Fondazione**; è stato inoltre applicato il principio della **competenza economica**. Lo Stato Patrimoniale e il Rendiconto Gestionale sono redatti in unità di euro e la Relazione di Missione contiene illustrazioni ai dati di bilancio in unità di euro.

Come già chiarito, la Fondazione non persegue scopo di lucro e **tutto il patrimonio**, comprensivo di ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate è utilizzato per lo **svolgimento dell'attività statutaria** ai fini dell'esclusivo perseguimento di finalità solidaristiche legate alla cura della persona. Rispettiamo pienamente le previsioni dell'articolo 8 comma 3 del D.lgs. n. 117/2017, in particolare:

- **le retribuzioni o compensi corrisposti a lavoratori subordinati o autonomi non sono superiori del 40% rispetto a quelli previsti**, per le medesime qualifiche, dai contratti collettivi di cui all'art. 51 del D.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, salvo comprovate esigenze attinenti alla necessità di acquisire specifiche

competenze ai fini dello svolgimento delle attività di interesse generale di cui all'art. 5, comma 1, lettere b), g) o h);

- **l'acquisto** di beni o servizi è avvenuto per **corrispettivi non superiori** al loro valore normale;
- le cessioni di beni e le prestazioni di servizi nei confronti di chiunque sono avvenute a condizioni di mercato;
- **gli interessi passivi**, in dipendenza di prestiti di ogni specie, **sono corrisposti** nei limiti di quanto previsto dall'articolo 8 comma 3 lettera e) del D.lgs. n. 117/2017.

Il Bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 ha rilevato un **risultato di esercizio pari a € 51.476,00** e un aumento del patrimonio netto di **€ 38.725,00**. I dati di bilancio sono indicati in questo paragrafo evidenziando sia la composizione patrimoniale della Fondazione, sia i risultati economici con successiva evidenza del valore aggiunto derivante dall'attività e della sua destinazione a remunerare i diversi stakeholder. **Sono riportati anche degli indici di bilancio utili ad apprezzare la solidità finanziaria della Fondazione.**



# PROVENIENZA RISORSE ECONOMICHE CON SEPARATA INDICAZIONE DI CONTRIBUTI PUBBLICI E PRIVATI

## RICAVI E PROVENTI

	2025	2024	2023	2022
<i>Contributi pubblici</i>	17.583,00 €	41.776,00 €	152.754,00	13.436,00
<i>Contributi privati</i>	123.270,00 €	134.189,00 €	123.853,00	102.357,00
<i>Ricavi da Enti Pubblici per gestione servizi sociali, socio-sanitari e socio-educativi</i>	4.865.807,00 €	4.835.341,00 €	4.585.272,00	4.632.570,00
<i>Ricavi da altri</i>	102.794,00 €	193.404,00 €	54.131,00	123.167,00
<i>Ricavi da Enti Pubblici per gestione di altre tipologie di servizi (manutenzione verde, pulizie...)</i>	0,00 €	0,00 €	0,00	0,00
<i>Ricavi da Privati-Cittadini inclusa quota cofinanziamento</i>	2.546.194,00 €	2.291.728,00 €	2.105.148,00	1.910.445,00
<i>Ricavi da Privati-Imprese</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00
<i>Ricavi da Privati-Non Profit</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00
<i>Ricavi da Consorzi e/o altre Cooperative</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00

## PATRIMONIO

	2025	2024	2023	2022
<i>Fondo di dotazione ente</i>	3.403.631,00 €	3.403.631,00 €	3.559.585,00	3.637.903,00
<i>Totale riserve</i>	3.218.874,00 €	3.122.057,00 €	3.149.491,00	3.239.220,00
<i>Utile/perdita dell'esercizio</i>	51.476,00 €	109.568,00 €	66.027,00	- 78.318,00
<i>Totale Patrimonio netto</i>	6.673.981,00 €	6.635.256,00 €	6.775.103,00	6.798.805,00

## CONTO ECONOMICO

	2025	2024	2023	2022
<i>Risultato Netto di Esercizio</i>	51.476,00 €	109.568,00 €	66.027,00	- 78.318,00
<i>Eventuali ristorni a Conto Economico</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Valore del risultato di gestione (A-B bil. CEE)</i>	51.476,00 €	109.568,00 €	66.027,00	- 78.318,00

## VALORE DELLA PRODUZIONE

	2025	2024	2023	2022
<i>Valore della produzione (Voce Totale A. del conto economico bilancio CEE)</i>	7.688.035,00 €	7.528.194,00 €	7.059.029,00	6.817.618,00

## COSTO DEL LAVORO

	2025	2024	2023
<i>Costo del lavoro (Totale voce B.9 Conto Economico Bilancio CEE)</i>	4.871.964,00 €	4.723.970,00	4.399.446,00
<i>Costo del lavoro (compreso nella voce B.7 Conto Economico Bilancio CEE)</i>	515.735,83 €	486.165,49	463.654,18
<i>Peso su totale valore di produzione</i>	70%	69%	68%

## CAPACITÀ DI DIVERSIFICARE I COMMITTENTI

FONTI DELLE ENTRATE 2025	ENTI PUBBLICI	ENTI PRIVATI	TOTALE
<i>Vendita merci</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Prestazioni di servizio e rette utenti</i>	4.865.807,00 €	2.546.194,00 €	7.412.001,00 €
<i>Lavorazione conto terzi</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Rette utenti</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Altri ricavi</i>	0,00 €	102.794,00 €	102.794,00 €
<i>Contributi e offerte</i>	17.583,00 €	123.270,00 €	140.853,00 €
<i>Grants e progettazione</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Altro</i>	0,00 €	32.387,00 €	32.387,00 €

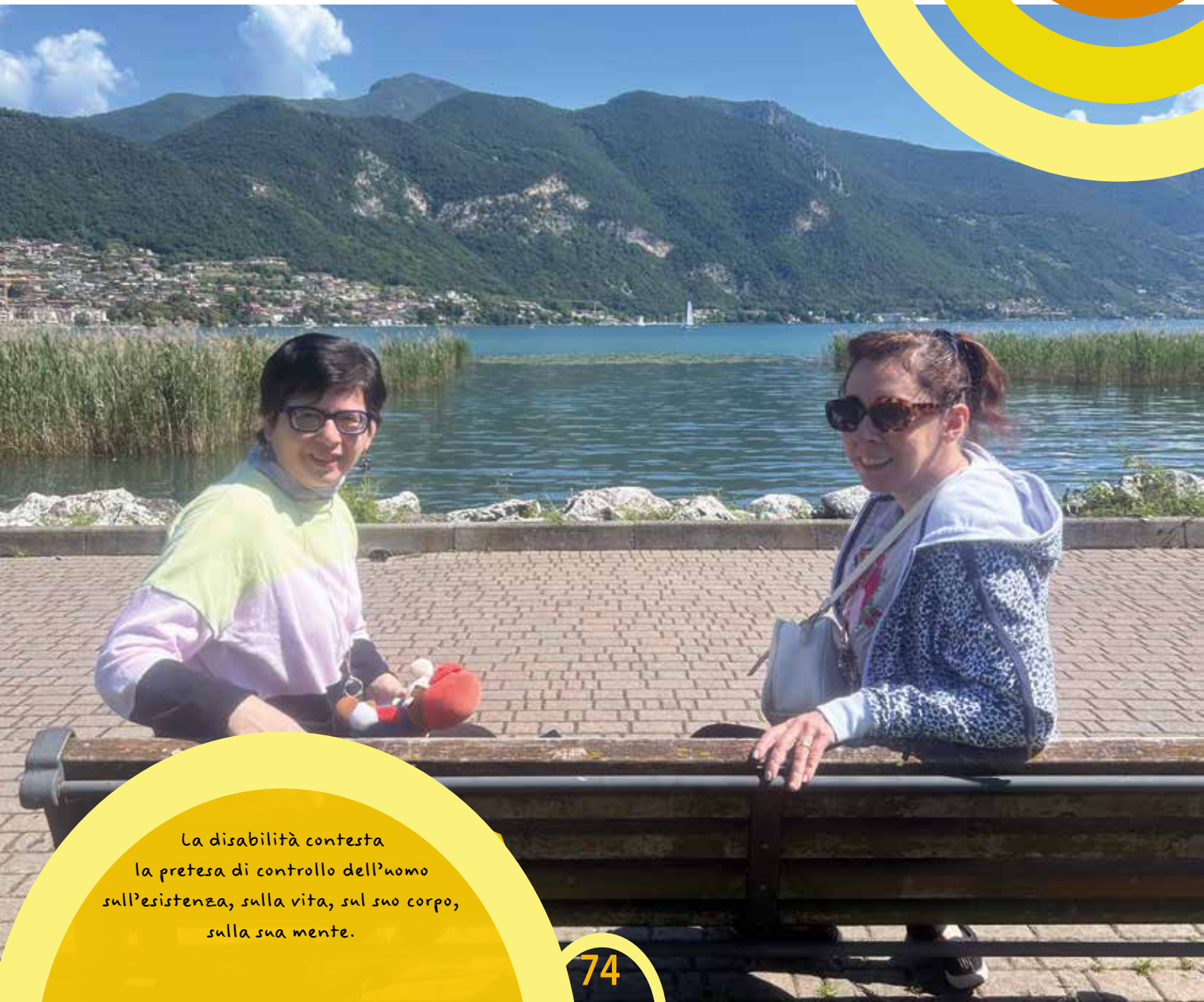
### INCIDENZA PUBBLICO/PRIVATO SUL VALORE DELLA PRODUZIONE 2025

<i>Incidenza fonti pubbliche</i>	4.883.390,00 €	64,00 %
<i>Incidenza fonti private</i>	2.804.645,00 €	36,00 %



# INFORMAZIONI AMBIENTALI

CAP.  
7



La disabilità contesta  
la pretesa di controllo dell'uomo  
sull'esistenza, sulla vita, sul suo corpo,  
sulla sua mente.

## TIPOLOGIE DI IMPATTO AMBIENTALE CONNESSE ALLE ATTIVITÀ SVOLTE

La Fondazione Mamré **genera valore sociale** attraverso la **cura delle persone più fragili**, promuovendo **servizi** e relazioni che pongono al centro **l'accoglienza** e la **dignità** della persona, contribuendo alla costruzione di una **comunità più solidale**, responsabile e attenta alla **cura del creato**. Le attività della Fondazione si svolgono prevalentemente in ambito socio-sanitario e residenziale; per questo gli impatti ambientali generati sono principalmente **connessi alla gestione delle strutture** e dei **servizi** alla persona.

Gli **ambiti** nei quali tali impatti si manifestano riguardano in particolare:

- i **consumi energetici** delle strutture (energia elettrica e termica);
- il consumo di **risorse idriche**;
- la produzione di **rifiuti**;
- l'utilizzo di **materiali monouso** necessari alle attività assistenziali;
- le **emissioni** legate agli spostamenti di operatori e servizi;
- le scelte di **acquisto** di beni e servizi.

Pur **non operando in settori a elevato impatto ambientale**, la Fondazione riconosce l'importanza di monitorare tali ambiti al fine di migliorare progressivamente la **gestione delle risorse** e **ridurre gli effetti ambientali** delle proprie attività.

## POLITICHE E MODALITÀ DI GESTIONE DEGLI IMPATTI

L'attenzione agli impatti sociali, ambientali ed economici nasce dalla volontà di **coniugare qualità** dei servizi, responsabilità **gestionale** e attenzione al **bene comune**. Le politiche adottate si sviluppano in **tre ambiti principali**: ambientale, sociale e di governance.

### 1. Politiche ambientali

La gestione ambientale delle strutture si fonda su **pratiche** organizzative e gestionali orientate alla **riduzione degli sprechi** e all'**uso responsabile** delle risorse.

Tra le principali azioni adottate rientrano:

- la **raccolta differenziata** nelle sedi operative,
- la progressiva **digitalizzazione** dei processi amministrativi e socio-sanitari al fine di ridurre il consumo di carta,
- la promozione di **comportamenti attenti** ai consumi energetici e idrici.

Negli interventi di **manutenzione** e **riqualificazione** delle strutture viene inoltre favorita **l'adozione di soluzioni** tecnologiche **orientate all'efficienza energetica** e all'utilizzo di **fonti rinnovabili**, tra cui l'installazione di impianti fotovoltaici.

Un ulteriore ambito di attenzione riguarda i criteri di acquisto e approvvigionamento, con la tendenza a **privilegiare fornitori locali** e soluzioni che favoriscano la riduzione degli sprechi, il **riuso** e il **riciclo** dei materiali.

### 2. Politiche sociali

Il **principale impatto generato dalla Fondazione riguarda la dimensione sociale**, attraverso i **servizi** rivolti a persone con disabilità, anziani e minori.

L'organizzazione dei servizi è orientata alla centralità della persona e alla personalizzazione dei percorsi di cura e accompagnamento, con l'obiettivo di **promuovere la qualità** della vita e di sostenere le **relazioni** e la **partecipazione** alla vita comunitaria.

Particolare rilievo assume la **formazione continua** degli operatori, che rappresenta uno strumento fondamentale per garantire qualità professionale e coerenza con i valori dell'organizzazione.

Il **volontariato** costituisce inoltre una risorsa preziosa per **rafforzare il legame tra i servizi e la comunità**. Le **famiglie** e i caregiver sono **coinvolti** nei percorsi di **cura** e nella vita delle Unità d'Offerta, contribuendo alla costruzione di relazioni di fiducia e **corresponsabilità**.

### 3. Politiche economiche e di governance

La sostenibilità economica rappresenta una **condizione essenziale per garantire continuità** e qualità ai servizi offerti. La Fondazione gestisce le proprie risorse secondo criteri di trasparenza, responsabilità e equilibrio economico. La **tracciabilità** dei fondi ricevuti, la **rendicontazione** attraverso il Bilancio Sociale e il **monitoraggio** dei costi costituiscono strumenti fondamentali di accountability nei confronti degli stakeholder.

L'adozione del **Codice Etico**, del Modello organizzativo 231 e dei sistemi di controllo interno rafforza la cultura della legalità e della prevenzione dei rischi.

La **collaborazione** con enti pubblici, organizzazioni del Terzo Settore e realtà del territorio consente infine di affrontare i bisogni delle persone in modo integrato e sussidiario, valorizzando il **lavoro di rete**.

## SOBRIETÀ E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

Per la Fondazione Mamré ETS la cura della persona e la cura dell'ambiente non sono dimensioni separate: entrambe esprimono **la responsabilità verso la vita** e verso la comunità che siamo chiamati a **custodire**. L'impegno della Fondazione nella sostenibilità ambientale si inserisce in una **visione più ampia di responsabilità verso la comunità e verso le generazioni future**. In coerenza con i principi dell'ecologia integrale richiamati dall'enciclica **Laudato Si'**, la cura dell'ambiente è considerata parte integrante della missione educativa e sociale dell'organizzazione.

Per una realtà impegnata nella cura delle persone fragili, la sostenibilità non riguarda soltanto interventi tecnologici o strutturali, ma anche l'attenzione ai **comportamenti** quotidiani e alle **scelte** organizzative che orientano la vita delle Unità d'Offerta. La Fondazione oltre a promuovere, come precedentemente accennato, una gestio-

ne responsabile delle risorse, **incoraggia comportamenti sostenibili** da parte di operatori, ospiti e volontari, attraverso l'adozione di **pratiche quotidiane**, le cui principali sono riassunte nel documento "*Buone pratiche per una sostenibilità ambientale*". L'educazione antispreco è infatti un'azione culturale indirizzata a tutti, nell'ottica di una conversione ecologica.

Particolare attenzione è dedicata anche alla promozione del **riuso** e del **recupero** di beni e materiali, anche attraverso **collaborazioni con realtà del territorio** orientate al **riciclo** e al recupero delle **eccedenze**. In questa prospettiva la sostenibilità ambientale non rappresenta un ambito separato dalle attività della Fondazione, ma una **dimensione che attraversa** la gestione delle strutture, le scelte organizzative e le relazioni con la comunità.

## INDICATORI DI IMPATTO AMBIENTALE

L'azione della Fondazione si fonda sulla convinzione che **la cura delle persone in condizione di fragilità**, quando è personalizzata, relazionale e inserita nella comunità, **generi effetti positivi che si estendono oltre il singolo servizio**. La valutazione degli impatti consente di **osservare nel tempo questi risultati** e di orientare le scelte organizzative verso una sempre maggiore coerenza tra missione, servizi offerti e valore generato per il territorio.

Al fine di rendere progressivamente **più misurabile il proprio impegno nella custodia del creato**, la Fondazione ha individuato alcuni **indicatori di monitoraggio** relativi alla riduzione degli impatti ambientali delle strutture e dei servizi, riassunti nella tabella sottoriportata.

È già possibile infatti restituire il primo dato di comparazione rispetto ai consumi di energia elettrica e gas registrati nel 2024, base di riferimento per valutare gli effetti delle azioni intraprese, tra cui l'installazione di impianti fotovoltaici e altri interventi di efficientamento energetico in alcune delle Unità d'offerta gestite.

CONSUMO COMPLESSIVO

**414.912**  
kWh strutture  
residenziali

EMISSIONI SCOPE 2

**≈ 0**  
tCO<sub>2</sub> market-base

FONTE ENERGETICA

**100%**  
rinnovabile copertura  
certificata

ENERGIA ELETTRICA E GAS: CONSUMI A CONFRONTO 2024-2025

Nel 2025 il **consumo complessivo di energia elettrica** delle strutture è **aumentato** da 322.138 a 416.912 kWh, con **variazioni significative tra le singole unità d'offerta**. La Fondazione monitorerà analiticamente i dati per identificarne le **cause** e orientare eventuali **azioni correttive**. I consumi di **gas naturale** registrano invece un **incremento più contenuto**, pari a +5.395 smc a livello aggregato.

L'intera fornitura di energia elettrica avviene tramite contratti con garanzia di origine da fonti rinnovabili certificate, con il contributo aggiuntivo

degli impianti fotovoltaici installati presso le strutture Sin, Siloe, Hebron, **azzerando le emissioni di CO<sub>2</sub> di competenza energetica**. Tale scelta ha consentito di evitare l'immissione in atmosfera di circa 137 tonnellate di CO<sub>2</sub>.

## CO<sub>2</sub> EVITATA GRAZIE ALLE RINNOVABILI



**137 tCO<sub>2</sub> non emesse**

rispetto al mix elettrico nazionale medio (= 0,33 kg CO<sub>2</sub>/kWh)

Emissioni potenziali vs. emissioni effettive

137 tCO<sub>2</sub> → 0 tCO<sub>2</sub>

● CO<sub>2</sub> evitata (100%) ● Emissioni potenziali

Le emissioni evitate equivalgono indicativamente a:

**90-100** auto a benzina che percorrono 10.000 km in un anno

circa **10.000** alberi necessari per assorbire la stessa quantità di CO<sub>2</sub>



STRUTTURA	ENERGIA ELETTRICA							GAS					
	KWH 2024	KWH 2025	Δ KWH	SPESA 2024 (€)	SPESA 2025 (€)	Δ% SPESA ELETTR.	SMC 2024	SMC 2025	Δ SMC	SPESA 2024 (€)	SPESA 2025 (€)	Δ% SPESA GAS	
RSD FIRMO TOMASO	166.006	196.102	30.096	60.751 €	53.971 €	-11,2%	38.684	44.250	5.566	37.304 €	43.292 €	16,1%	
CSS SILOE	58.097	102.987	44.890	21.806 €	32.978 €	51,2%	24.308	29.398	5.090	23.297 €	29.555 €	26,9%	
CSS JERUSALEM	25.596	24.228	-1.368	8.461 €	14.098 €	66,6%	4.111	4.330	219	4.106 €	4.418 €	7,6%	
CE SUSA	14.168	18.240	4.072	6.120 €	7.041 €	15,1%	15.937	16.362	425	15.503 €	16.387 €	5,7%	
CSS HEBRON	12.699	5.953	-6.746	6.155 €	3.917 €	-36,4%	0	0	0	0 €	0 €		
CSS GALGALA	9.860	12.171	2.311	4.142 €	4.569 €	10,3%	3.717	510	-3.207	3.456 €	698 €	-79,8%	
CSS BETFAGE	15.887	4.465	-11.422	6.955 €	2.398 €	-65,5%	3.292	3.618	326	3.312 €	3.760 €	13,5%	
ALL. PROT. BETFAGE	3.496	19.349	15.853	2.176 €	7.503 €	244,8%	1.300	738	-562	1.576 €	886 €	-43,8%	
CSS SICHEM	13.455	15.878	2.423	6.056 €	6.058 €	0,0%	111	109	-2	254 €	259 €	1,9%	
CSS SIN	2.874	17.539	14.665	1.432 €	7.193 €	402,3%	2.460	0	-2.460	2.769 €	0 €	-100,0%	
<b>TOTALE</b>	<b>322.138</b>	<b>416.912</b>	<b>94.774</b>	<b>124.054 €</b>	<b>139.726 €</b>	<b>12,6%</b>	<b>93.920</b>	<b>99.315</b>	<b>5.395</b>	<b>91.576 €</b>	<b>99.254 €</b>	<b>8,4%</b>	

# INFORMAZIONE SU RIGENERAZIONE ASSET COMUNITARI

CAP.  
8



La disabilità è una minaccia per una visione monca, falsa, irrealista dell'umano, che rimuove dimensioni sentite come scomode, ma pure reali e possibili.

## TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ

La Fondazione promuove un modello di intervento che supera la sola dimensione assistenziale e contribuisce alla rigenerazione degli asset comunitari, intesi sia come **beni materiali** – strutture, spazi e servizi – sia come **beni relazionali**, quali reti di collaborazione, partecipazione civica e senso di appartenenza.

Le Unità d’Offerta non rappresentano soltanto luoghi di cura, ma **presidi di prossimità** capaci di **attivare relazioni**, **valorizzare risorse locali** e contribuire alla **vitalità delle comunità** in cui operano.

### VALORIZZAZIONE SOCIALE DEGLI SPAZI E DEI SERVIZI

Le strutture della Fondazione rappresentano un **patrimonio sociale** inserito nel tessuto dei territori.

Oltre alla funzione di accoglienza e cura, tali spazi diventano luoghi di **incontro e di partecipazione**.

Nel corso dell’attività ordinaria vengono promosse iniziative che favoriscono l’**apertura dei servizi** alla comunità, attraverso momenti di incontro, e occasioni di socializzazione che coinvolgono ospiti, famiglie, volontari e cittadini.

In questo modo gli spazi della Fondazione assumono anche una funzione di **presidio sociale**, contribuendo a rafforzare la dimensione comunitaria dei territori.

### ATTIVAZIONE DI RETI TERRITORIALI

La rigenerazione degli asset comunitari passa anche attraverso la costruzione di **relazioni stabili** con i soggetti del territorio.

La Fondazione promuove collaborazioni con **enti pubblici**, realtà del **Terzo Settore**, **associazioni** locali, **parrocchie** e gruppi informali, favorendo la realizzazione di iniziative condivise e la costruzione di **reti di solidarietà**.

Queste relazioni consentono di sviluppare **risposte più integrate ai bisogni delle persone fragili** e contribuiscono a rafforzare il **capitale sociale** delle comunità locali.

### COSTRUZIONE DI RELAZIONI GENERATIVE

Rigenerare un territorio significa anche **generare relazioni**. Le Unità d’Offerta della Fondazione sono luoghi nei quali **si sviluppano quotidianamente relazioni** tra operatori, ospiti, famiglie, volontari e cittadini. Attraverso queste relazioni si creano **contesti di prossimità e di solidarietà** che favoriscono l’inclusione delle persone più fragili.

L’impatto delle attività della Fondazione non riguarda quindi soltanto il **benessere individuale** delle persone accolte, ma anche la **capacità di promuovere legami sociali** e rafforzare il senso di comunità.

### COINVOLGIMENTO DELLA COMUNITÀ E VALORE PER LA STESSA GENERATO

Le Unità d’Offerta sono **pienamente inserite** nei territori in cui operano e **ne condividono dinamiche e risorse**.

I responsabili dei servizi promuovono iniziative e piccoli progetti di partecipazione che favoriscono la socializzazione e l’inclusione delle persone accolte. Un ruolo importante è svolto dal **volontariato**, che rappresenta una forma concreta di **partecipazione civica** e contribuisce a **rafforzare i legami tra i servizi e il territorio**.

Allo stesso tempo, l’associazionismo locale – gruppi culturali, musicali e ricreativi – partecipa spesso alla vita delle strutture portando **momenti di incontro e di condivisione** all’interno dei servizi, favorendo la partecipazione anche delle persone con maggiore fragilità.

Attraverso queste azioni la Fondazione contribuisce a rafforzare il **senso di appartenenza** e a **riconoscere le persone accolte come membri a pieno titolo della comunità**.

Attraverso la promozione di relazioni, collaborazione tra soggetti diversi e partecipazione della comunità **i servizi diventano luoghi nei quali si costruiscono legami**, si valorizzano **risorse locali** e si **rafforza la capacità della comunità di prendersi cura delle persone più fragili**.

# ALTRE INFORMAZIONI NON FINANZIARIE

CAP.  
9



La verità elementare  
del limite umano è rimossa  
dal prometeismo dell'ego e dal  
delirio di onnipotenza che abita  
buona parte della nostra società.

## INDICAZIONI SU CONTENZIOSI CONTROVERSIE IN CORSO RI- LEVANTI AI FINI DELLA RENDICONTAZIONE SOCIALE

Nulla da evidenziare nel corso dell'anno appena terminato.

## ALTRI ASPETTI DI NATURA SOCIALE, LA PARITÀ DI GENERE, IL RISPETTO DEI DIRITTI UMANI, LA LOTTA CONTRO LA CORRUZIONE

### RISPETTO DEI DIRITTI UMANI

L'approccio della Fondazione Mamré ETS al rispetto dei **diritti umani** si fonda sul **riconoscimento della dignità intrinseca di ogni persona** e sulla promozione del suo benessere, sia essa ospite delle Unità d'Offerta o operatore impegnato nei servizi.

Per la Fondazione, rispettare i diritti umani significa anzitutto **riconoscere il valore di ogni vita**, dal **concipimento alla morte naturale**, accogliendola a prescindere dalle condizioni di fragilità in cui si presenti. Significa **tutelare la dignità**, la salute e la libertà, garantire sicurezza e pari opportunità sul lavoro, e valorizzare la differenza tra **uomo e donna** come ricchezza reciproca, in un'ottica di **complementarità** e rispetto.

Tali principi permeano la cultura organizzativa e orientano le scelte gestionali. Nella prassi quotidiana, la Fondazione opera nel rispetto della normativa vigente a tutela della persona e del lavoratore, adottando procedure codificate per la gestione di reclami e segnalazioni, che costituiscono strumenti di prevenzione e di tutela rispetto a possibili violazioni dei diritti.

### PARITÀ DI GENERE

La Fondazione promuove il **rispetto della parità di genere** in tutti gli ambiti della propria attività, garantendo pari opportunità, equità di trattamento e valorizzazione delle competenze, senza discriminazioni.

Particolare attenzione è riservata alla creazione di un **ambiente di lavoro rispettoso**, inclusivo e attento alle esigenze di conciliazione tra vita lavorativa e personale.

### LOTTA ALLA CORRUZIONE

La Fondazione adotta un **approccio preventivo nei confronti di ogni forma di corruzione**, conflitto di interesse o comportamento non etico, fondato sulla **trasparenza** e sulla **tracciabilità** delle decisioni.

Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, il Codice Etico, i sistemi di controllo interno e la piattaforma di whistleblowing rappresentano strumenti concreti di prevenzione.

Essi promuovono una **cultura della legalità e responsabilizzano** tutti coloro che operano a diverso titolo nella Fondazione.

L'impegno contro la corruzione si traduce anche nella **gestione corretta delle risorse pubbliche e private**, nella rendicontazione trasparente delle attività e nella chiara distinzione di ruoli e responsabilità, a tutela della missione istituzionale e della fiducia degli stakeholder.





## INFORMAZIONI SULLE RIUNIONI DEGLI ORGANI DEPUTATI ALLA GESTIONE E ALL'APPROVAZIONE DEL BILANCIO, PERCENTUALE DI PARTECIPAZIONE

### PERCENTUALE DI PARTECIPAZIONE

Nel corso del 2025 il Consiglio di Amministrazione si è riunito in **sette sedute**, garantendo **continuità e presidio** nelle funzioni di indirizzo e governo della Fondazione.

La partecipazione dei consiglieri si è mantenuta su livelli di **assoluta pienezza**, con un tasso complessivo del **100%** e una **presenza costante** di tutti i componenti in ciascuna delle riunioni convocate. Tale risultato non è un dato meramente formale: **esprime il senso di responsabilità** con cui i membri del Consiglio vivono il proprio mandato e la consapevolezza che le scelte assunte in sede collegiale incidono direttamente sulla qualità dei servizi offerti e sulla vita delle persone accolte.

La coerenza tra **impegno assunto** e **presenza effettiva** rappresenta, per la Fondazione Mamré ETS, un **indicatore significativo della solidità della sua governance** e del radicamento dei valori di partecipazione e corresponsabilità che ne ispirano l'azione istituzionale.

### PRINCIPALI QUESTIONI TRATTATE E DECISIONI ADOTTATE

Il Consiglio di Amministrazione, nel corso dell'anno, ha orientato la propria attività alla **gestione e allo sviluppo della Fondazione**, nel rispetto della **missione** e delle **finalità statutarie**. Nel corso delle riunioni del CdA si sono affrontate le seguenti **aree tematiche**:

- bilancio e gestione economico-finanziaria
- gestione lasciti
- governo istituzionale e conformità normativa
- personale e relazioni sindacali
- rapporti con ATS Brescia
- sviluppo dei servizi e progettazione sociale
- gestione patrimonio immobiliare

Le attività del Consiglio si sono svolte in un clima di condizione e responsabilità, orientato a garantire continuità, sostenibilità e coerenza dell'azione della Fondazione.



# ADOZIONE MODELLO DELLA L. 231/2001

In data 4 settembre 2014 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato l'**adozione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001** ("Disciplina della responsabilità amministrativa degli enti"), finalizzato alla prevenzione dei reati presupposto. Il Modello 231 **prevede specifiche procedure di controllo** volte a ridurre il rischio di commissione di illeciti e a garantire il rispetto dei principi contenuti nel Codice Etico. Successivamente alla sua adozione, il CdA ne ha disposto periodici aggiornamenti.

Dal novembre 2023, a seguito dell'approvazione della procedura in materia di whistleblowing, la Fondazione Mamré ETS ha attivato la **piattaforma "Whistleblowing Teseo"** per la segnalazione di condotte illecite, fondate o presunte, riferite al contesto lavorativo.

Nel 2024 è stato nominato il **Comitato Interno Whistleblowing**, coordinato dal Presidente dell'Organismo di Vigilanza, quale organo competente alla ricezione e gestione delle segnalazioni ai sensi della normativa vigente.

Il **Codice Etico, adottato il 29/11/2010** e periodicamente aggiornato, rappresenta l'insieme dei principi e delle regole di comportamento che orientano l'azione della Fondazione nei confronti degli stakeholder.

Esso costituisce **parte integrante del Modello organizzativo** e definisce diritti, doveri e responsabilità di amministratori, dipendenti, collaboratori e partner.

Nel corso del 2025 è stato deliberato l'incarico per la revisione e l'aggiornamento del modello 231.

Il Codice Etico e il Modello 231 sono consultabili sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente".

## CULTURA DELLA LEGALITÀ E DELLA RESPONSABILITÀ

Per la Fondazione Mamré ETS la **legalità** non rappresenta un mero adempimento formale, ma una **dimensione costitutiva della propria identità**. I sistemi di controllo, il Modello 231, il Codice Etico e gli strumenti di segnalazione interna si inseriscono in una cultura organizzativa orientata alla trasparenza, alla correttezza e alla tutela delle persone.

La responsabilità amministrativa, gestionale ed etica costituisce condizione imprescindibile per il perseguimento della missione istituzionale e per il mantenimento del rapporto fiduciario con ospiti, famiglie, lavoratori, volontari, enti pubblici e comunità.

# MONITORAGGIO SVOLTO DALL'ORGANO DI CONTROLLO

CAP.  
10



L'uomo è  
costitutivamente fragile.  
Anche ciò che appare forte e  
indistruttibile, in verità, ha in sé i limiti  
della caducità e dello spezzamento futuro.

**L'Organo di controllo**, nel corso dell'esercizio considerato, ha verificato – mediante analisi della documentazione contabile e amministrativa e colloqui con i soggetti coinvolti – il rispetto della normativa applicabile alle Fondazioni e agli Enti del Terzo Settore ai sensi del D.Lgs. 117/2017.

**Nella propria relazione ha attestato:**

- che la Fondazione ha svolto in via esclusiva o principale una o più attività di interesse generale di cui all'art. 5, comma 1, del D.Lgs. 117/2017, nonché eventuali attività diverse nei limiti statutari e secondo i criteri di secondarietà e strumentalità definiti dal D.M. attuativo dell'art. 6;
- che nell'attività di raccolta fondi sono stati rispettati i principi di verità, trasparenza e correttezza nei rapporti con sostenitori e pubblico, in conformità alle linee guida ministeriali di cui all'art. 7, comma 2;
- che la Fondazione non persegue finalità di lucro, in quanto l'intero patrimonio – comprensivo di ricavi, rendite e proventi – è destinato allo svolgimento dell'attività statutaria ed è stato osservato il divieto di distribuzione, anche indiretta, di utili o avanzi di gestione, ai sensi dell'art. 8, comma 3, lettere da a) ad e), del D.Lgs. 117/2017.

Il presente Bilancio Sociale è **stato approvato dall'organo competente in data 28 aprile 2026**, congiuntamente agli altri documenti che compongono il Bilancio di esercizio 2025.





La persona disabile,  
deve diventare soggetto  
della vita ecclesiale, secondo le  
proprie possibilità, proprio  
come ciascun altro battezzato.



*Le immagini presenti nel Bilancio Sociale intendono offrire una narrazione della vita che scorre nelle Unità d'Offerta, restituita attraverso i volti, i gesti e le esperienze dei suoi protagonisti.*

*Tutte le fotografie ritraggono ospiti, operatori e volontari dei servizi della Fondazione Mamré ETS e sono utilizzate nel pieno rispetto della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali.*

*La Fondazione sceglie di chiamare le persone accolte "ospiti" o "abitanti", anziché utenti, a sottolineare il ruolo centrale che l'accoglienza, l'appartenenza e la dimensione relazionale rivestono nel progetto di vita di ciascuno.*

*Le citazioni riportate in calce alle immagini sono tratte dalla relazione di Luciano Manicardi presentata al V Convegno Nazionale del Servizio nazionale CEI per la pastorale delle persone con disabilità — Bergamo, 2026.*



**Sede Legale:**

Via Risorgimento n° 173 Iseo (BS)

**Sede amministrativa:**

Via Padre Ottorino Marcolini, 6 Iseo (BS)

Tel. 030 9829239

[fondazione@mamre.it](mailto:fondazione@mamre.it)

[comunitamamre@legalmail.it](mailto:comunitamamre@legalmail.it)

## BILANCIO SOCIALE 2025

*La presente edizione del Bilancio Sociale  
è resa pubblica sul sito internet  
della Fondazione Mamré ETS:  
[www.fondazionemamre.it](http://www.fondazionemamre.it)*