



MUNICIPIO

MESSAGGIO MUNICIPALE NO. 12799

concernente l'approvazione dei conti consuntivi e della relazione annuale per l'anno 2025 dell'Ente Autonomo Lugano Istituti Sociali (LIS)

Lugano, 2 luglio 2026

All'Onorando
Consiglio Comunale
6900 Lugano

Onorevole Signor Presidente,
Onorevoli Signore e Signori Consiglieri Comunalì,

con il presente messaggio, il Municipio sottopone alla vostra attenzione per esame e approvazione i conti consuntivi e il rapporto annuale di attività 2025 dell'Ente LIS, ente autonomo comunale istituito nella seduta del Consiglio Comunale del 26 giugno 2018 per la gestione delle attività degli allora Istituti Sociali Comunalì (ISC).

Sommario

1.	Introduzione	2
2.	Rapporto d'attività	2
2.1	Rapporto dell'attività del 2025	2
2.2	Case anziani	4
2.3	Nidi d'infanzia	7
2.4	Casa Primavera	8
2.5	Servizio Risorse umane	9
2.6	Direzione amministrativa del Servizio Cure a Domicilio del Luganese e attività integrate	16
3.	Relazione economico - finanziaria	17
3.1	Preventivo 2025 - Consuntivo 2025	17
3.2	Consuntivo 2024 - Consuntivo 2025	18
3.3	Stato patrimoniale raggruppato e riclassificato	18
3.4	Conto economico raggruppato e riclassificato	20
3.5	Relazione sulla revisione del conto consuntivo 2025	23

1. Introduzione

Il Consiglio Comunale ha approvato la costituzione di un ente autonomo di diritto comunale per la gestione delle attività degli allora Istituti Sociali Comunali (ISC) nella propria seduta del 26 giugno 2018. Rispetto alla proposta sottoposta alla sua attenzione da parte del Municipio (cfr. messaggio municipale no. 9241 del 25 giugno 2015), il Legislativo ha fatto propri alcuni emendamenti presentati dalla Commissione speciale che ha analizzato il messaggio. In particolare, il Consiglio Comunale ha ridimensionato i settori di attività che il Municipio aveva previsto passassero all'ente autonomo, escludendo i settori socio-territoriali quali lo sportello AVS, l'Ufficio di intervento sociale (UIS) e il Servizio di accompagnamento sociale (SAS).

L'Ente autonomo è giuridicamente e formalmente operativo dal 1° gennaio 2020 e gestisce oggi le seguenti attività:

- A. gestione ordinaria delle case per anziani e delle infrastrutture al loro interno di proprietà del Comune di Lugano e dell'Ente autonomo casa anziani Canobbio-Lugano;
- B. gestione operativa del settore giovani, ovvero di Casa Primavera, dei nidi d'infanzia e delle infrastrutture al loro interno di proprietà del Comune di Lugano.

Il mandato di prestazione, che ha lo scopo di regolare i rapporti tra il Comune e l'Ente nell'ambito della gestione di Lugano Istituti Sociali è entrato in vigore al momento in cui l'Ente è diventato operativo e ha avuto una durata di tre anni poi rinnovato per un ulteriore periodo di quattro anni.

2. Rapporto d'attività

L'aiuto, la solidarietà e l'assistenza rappresentano una peculiarità delle società civili. Un tempo era compito esclusivo della famiglia o dell'istituto religioso, che prendeva a carico l'anziano bisognoso di cure; oggi, con i notevoli mutamenti sociali, la collettività, grazie alle sue istituzioni, contribuisce a sostenere l'utente.

L'anziano, i cui bisogni bio-psico-sociali e sanitari non possono essere soddisfatti al domicilio, viene accolto in un'istituzione, stabile dimora o soggiorno temporaneo. Sono attualmente sette le Strutture per anziani di proprietà della Città di Lugano e gestite dall'Ente LIS: Casa Serena, Residenza Gemmo, Centro La Piazzetta, Residenza alla Meridiana, Centro l'Orizzonte, Centro Polis con il Centro Diurno Terapeutico, e la Residenza al Roccolo.

A chi presta le cure spetta il compito di assicurare all'anziano un'assistenza rispettosa della sua persona e delle sue risorse fisiche e mentali, attraverso un buon rapporto interpersonale, con una assistenza infermieristica e medica continua. La relazione con l'anziano deve sempre essere caratterizzata da un contatto non solo di tipo professionale e tecnico, ma soprattutto umano, affinché l'anziano si senta accolto, curato e amato.

2.1 Rapporto dell'attività del 2025

Il 2025 è caratterizzato dal quinto anniversario dell'Ente LIS. Tale ricorrenza è stata celebrata il 6 giugno 2025 al Palazzo dei Congressi di Lugano con l'evento "LIS in Festa", un momento significativo di incontro e condivisione per collaboratrici, collaboratori e persone vicine all'Ente. L'occasione ha permesso di ripercorrere il cammino svolto nei primi cinque anni di attività e di rinnovare l'impegno del LIS verso la comunità, gli utenti, i residenti e le famiglie che quotidianamente beneficiano dei suoi servizi.

Al di là del momento celebrativo, l'anniversario ha rappresentato anche un'opportunità per riconoscere il contributo delle molte professionalità che, nei diversi settori dell'Ente, concorrono ogni giorno alla realizzazione della missione istituzionale del LIS. In questi primi cinque anni, l'Ente ha consolidato la propria identità, ampliato la rete dei servizi e rafforzato il proprio ruolo quale attore pubblico centrale nell'ambito socio-sanitario e sociale del territorio luganese.

Nel corso dell'anno ha preso ufficialmente avvio l'attività della nuova Residenza al Roccolo, con l'accoglienza dei primi ospiti a partire dal 17 febbraio. La struttura, situata sul territorio di Canobbio e nata dalla collaborazione tra i Comuni di Lugano e Canobbio, rappresenta un importante tassello nello sviluppo della rete delle case per anziani gestite dal LIS.

L'inaugurazione ufficiale, avvenuta nel mese di settembre in presenza delle Autorità cantonali e di entrambi i Comuni, ha segnato un momento significativo non solo per l'Ente, ma anche per il territorio, confermando la volontà di rispondere in modo concreto e coordinato all'evoluzione dei bisogni della popolazione anziana.

Il primo anno di attività è stato caratterizzato da una fase di avvio progressivo, con il graduale inserimento degli ospiti e l'integrazione della nuova struttura nei processi gestionali, amministrativi e organizzativi del LIS. In questo senso, il 2025 ha rappresentato un anno di transizione e consolidamento, volto a garantire continuità, qualità e coerenza nell'offerta complessiva dell'Ente.

È stato altresì concluso e inaugurato l'ampliamento della sala da pranzo del Centro La Piazzetta, con l'apertura di una nuova e luminosa veranda affacciata sul giardino. L'intervento ha permesso di migliorare la fruibilità degli spazi comuni, offrendo ai Residenti, ai familiari e agli anziani del quartiere un ambiente più accogliente, funzionale e adatto alla condivisione.

La nuova veranda rappresenta un importante valore aggiunto per la vita quotidiana della casa, favorendo momenti conviviali, aggregativi e ricreativi in un contesto più ampio e armonioso. L'investimento si inserisce nella volontà del LIS di continuare a migliorare la qualità degli ambienti di vita delle proprie strutture, valorizzando al contempo il legame tra la casa anziani e il quartiere circostante. L'investimento è stato reso possibile anche grazie ad una gentile donazione da parte della Fondazione Airoidi.

Infine, nel corso del 2025 è stato portato a compimento il progetto della nuova lavanderia centralizzata LIS, inaugurata l'11 novembre ad Agno. Il trasferimento si è reso necessario poiché la precedente lavanderia, ubicata presso la Residenza alla Meridiana, non era più adeguata a rispondere alle esigenze attuali e future dell'Ente, anche alla luce dell'ampliamento della rete di strutture e dell'aumento del numero complessivo di residenti.

La nuova sede, situata nella zona industriale di Agno, permette di disporre di spazi più funzionali, moderni e coerenti con i volumi di lavoro richiesti, contribuendo al miglioramento dei processi, della qualità del servizio e delle condizioni operative del personale.

Il progetto rappresenta quindi un investimento importante non solo sul piano logistico e infrastrutturale, ma anche in termini di efficienza gestionale e continuità del servizio alberghiero.

La lavanderia è condivisa con la Cooperativa AREA – Lavanderia l'Oblò, con la quale il LIS collabora da diversi anni con piena soddisfazione. Questa sinergia consente di coniugare esigenze operative e finalità sociali, sostenendo percorsi di integrazione professionale per persone in situazione di fragilità e rafforzando il legame tra servizi pubblici, territorio e inclusione. Il progetto conferma così la volontà dell'Ente di sviluppare soluzioni capaci di generare valore sia per le strutture LIS sia per la comunità. Il Centro diurno terapeutico ha potuto continuare a beneficiare del servizio di trasporto interno atto ad agevolare l'accesso degli anziani a queste importanti prestazioni.

I nidi d'infanzia sono strutture di diritto pubblico, di proprietà della Città di Lugano e gestite dal LIS. I nidi sono un luogo di riferimento, di crescita e di confronto, a sostegno delle famiglie, si rivolgono prioritariamente ai residenti nella Città di Lugano, ai dipendenti LIS e SCUdo, del Comune e ai residenti nella regione.

Casa Primavera è una struttura integrata in un sistema di servizi di sostegno alle famiglie, nel cui ambito opera in maniera coordinata e in una logica di lavoro di rete. In particolare, per poter raggiungere i suoi obiettivi, essa necessita della collaborazione fattiva delle autorità e dei servizi cantonali. La presa in carico nel centro educativo è volta ad accompagnare il minorenne nel suo percorso di crescita verso una situazione di autonomia con il limite temporale del raggiungimento della maggiore età.

Il presente messaggio riporta il rendiconto finanziario che non può prescindere da una conoscenza delle attività, con particolare riguardo alla natura della missione e dei valori dell'Ente. Ecco allora la necessità di presentare i compiti e gli incarichi svolti in base ai bisogni e alle necessità dei cittadini, dell'utenza e alle risorse disponibili secondo le priorità e un'accurata pianificazione.

Il consuntivo 2025 rappresenta il sesto anno di chiusura contabile dell'Ente LIS; di seguito si entrerà nel merito delle attività dei singoli settori.

2.2 *Case anziani*

L'apertura della struttura Residenza al Roccolo nel mese di febbraio ha ampliato l'offerta del LIS rivolta alle persone anziane che necessitano di cure continue e assistenza. La struttura dispone di 80 posti letto, di cui 26 dedicati alla presa a carico di persone con disturbi cognitivi. Il reparto, situato al primo piano, è caratterizzato dalla possibilità di accedere in totale sicurezza a tre spazi esterni, facilmente sorvegliabili dal personale curante. Questa configurazione favorisce la libertà di movimento in ambienti ampi e diversificati, garantendo al contempo elevati standard di sicurezza.

Il reclutamento del nuovo personale è proseguito nei primi mesi dell'anno, consentendo progressivamente il completo utilizzo della capacità ricettiva della struttura. Parallelamente, è stato dedicato un significativo impegno all'accoglienza dei nuovi collaboratori e alla definizione dell'organizzazione dei servizi, tra cui la cucina, che rappresenta la prima esperienza di offerta di pasti rigenerati preparati presso la cucina del Centro POLIS.

Nel corso del 2025, in tutte le strutture del LIS, sono stati consolidati e sviluppati numerosi progetti trasversali, finalizzati al miglioramento continuo della qualità dell'assistenza, dell'organizzazione e dei processi di cura, mantenendo costante l'attenzione al benessere e alla dignità delle persone accolte.

È stata condotta un'ampia riflessione sul tema delle demenze e sui quattro reparti protetti presenti nelle strutture LIS, con l'obiettivo di allineare l'offerta di cura e sostenere i collaboratori che quotidianamente affrontano la complessità assistenziale. Questo lavoro ha permesso di individuare ambiti di miglioramento e possibili interventi mirati, rafforzando e valorizzando gli approcci già in essere.

Si è concluso il programma formativo "Esame Obiettivo in Casa Anziani" (EOICA), promosso dall'Ufficio del Medico Cantonale e realizzato presso le strutture Centro La Piazzetta, Residenza Gemmo e Centro POLIS, rivolto al personale infermieristico. L'iniziativa ha l'obiettivo di favorire la crescita professionale, potenziando le competenze di valutazione clinica e di esame obiettivo della persona anziana, nonché di migliorare la comunicazione con il medico.

I capi reparto e i supervisor Resident Assessment Instrument (RAI), che hanno partecipato alla formazione negli ultimi mesi del 2024, hanno supportato i team di cura nell'implementazione della nuova versione dello strumento interRAI Long-Term Care Facilities (LTCF). Tale supporto si è concretizzato attraverso momenti di formazione e accompagnamento, volti a facilitare la comprensione dei cambiamenti e il rispetto dei nuovi criteri di codifica. Questo ha portato alla definizione di un percorso formativo interno al LIS, destinato agli operatori sanitari e ai nuovi assunti che hanno espresso il loro apprezzamento per l'apporto di strumenti utili alla pratica.

In relazione allo strumento RAI e alla pubblicazione degli Indicatori Medici di Qualità (IMQ) sul sito dell'Ufficio Federale della Sanità Pubblica (LAMal, art. 59), il LIS ha collaborato con il team di ricerca della SUPSI nell'ambito del progetto nazionale "National Implementation Programme – Strengthening Quality of Care in Partnership with Residential Long-Term Care Facilities for Older People" (NIP-Q-UPGRADE), promosso da ARTISET.

L'obiettivo del progetto è il potenziamento della qualità dell'assistenza nelle case per anziani.

Successivamente, il LIS ha aderito al progetto pilota che coinvolgerà 30 strutture nel corso del 2026, con l'obiettivo di sviluppare e implementare progetti di miglioramento della qualità basati sugli IMQ. Il progetto prevede l'apprendimento nell'utilizzo della metodologia "Plan Do Check Act" (PDCA) e la definizione di obiettivi SMART, promuovendo il coinvolgimento attivo degli operatori, dei team assistenziali, dei residenti e dei familiari nello sviluppo di una cultura condivisa della qualità.

In ambito comunicativo, l'utilizzo degli strumenti LISIN (intranet dell'Ente) e del modulo "Archivio e protocolli" disponibile nella cartella informatizzata ECLINIC, si è progressivamente consolidato. Tali strumenti hanno contribuito a rendere più efficace la gestione delle informazioni e a favorire una comunicazione più strutturata e accessibile tra i professionisti.

Nel contesto dello sviluppo degli strumenti digitali, l'App ECLINIC è stata testata presso la Residenza al Roccolo, evidenziando risultati positivi in termini di miglioramento della qualità della documentazione di cura e di maggiore accessibilità ai dati da parte dell'intero team assistenziale. Prosegue inoltre la collaborazione con l'Università della Svizzera Italiana attraverso l'assunzione di un medico in formazione presso il Master nell'ambito della medicina di famiglia.

Particolare attenzione è stata dedicata al tema delle direttive anticipate. È stato costituito il gruppo di lavoro e avviato un progetto volto ad analizzare le criticità emerse nella pratica, a partire dai dati disponibili e dalle difficoltà legate alla responsabilità decisionale dei collaboratori. L'obiettivo è quello di migliorare la qualità dell'informazione, rafforzare gli strumenti a disposizione e garantire un accompagnamento più adeguato alle persone anziane e ai loro familiari a comprendere l'opportunità di esprimere le proprie volontà.

È stata inoltre avviata la collaborazione con l'istituto di Scienze Farmacologiche della Svizzera Italiana e con l'Ente Ospedaliero Cantonale, per lo studio ISFSI-LIS, finalizzato a migliorare l'appropriatezza e la sicurezza delle terapie farmacologiche dei residenti, che coinvolgerà il personale medico e infermieristico nel corso del 2026.

Le attività dei referenti per l'igiene, focalizzate sulla prevenzione delle infezioni correlate all'assistenza, si sono ulteriormente consolidate. Il gruppo di lavoro ha contribuito alla creazione di uno spazio dedicato all'interno di LISIN, con l'obiettivo di diffondere in modo capillare le disposizioni contenute nel manuale aggiornato a novembre 2025 e nella nuova guida pratica.

Anche nell'ambito della cura delle ferite sono stati compiuti importanti passi avanti, attraverso il rafforzamento della figura del referente per la formazione interna, l'offerta di consulenze specialistiche e l'aggiornamento di protocolli e procedure. È stato inoltre sviluppato un sistema organizzato "BOX cura ferite" per la gestione dei prodotti dedicati alla cura delle ferite, al fine di migliorare l'appropriatezza e l'efficacia degli interventi.

Nel corso dell'anno sono state avviate riflessioni strutturate sulle nuove tecnologie, in particolare sulle possibili potenzialità della telemedicina e sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale a supporto dei processi clinici e organizzativi.

Il tema dell'offerta alimentare si conferma centrale. I gruppi di lavoro dedicati - Team Alimentazione e Team Chef - hanno collaborato attivamente all'aggiornamento delle proposte alimentari, con particolare attenzione ai bisogni, ai gusti e ai desideri delle persone anziane, ma anche al tema delle consistenze nel rispetto delle indicazioni internazionali. Tale lavoro tiene conto delle eventuali limitazioni individuali, proponendo alternative adeguate e personalizzate, con l'obiettivo di coniugare qualità nutrizionale, sicurezza e soddisfazione dell'ospite.

Anche per i servizi di fisioterapia, oltre all'avvio del servizio presso la nuova Residenza al Roccolo, in altre due strutture è stato modificato l'organigramma con l'inserimento di due nuove fisioterapiste; cambiamento che ha costituito l'occasione per un riallineamento generale delle logiche organizzative e della programmazione delle attività, nel rispetto delle indicazioni degli assicuratori malattia.

Parallelamente, è stata ulteriormente rafforzata la collaborazione interprofessionale con il personale medico e infermieristico, al fine di garantire una presa a carico integrata e una maggiore continuità assistenziale. Sempre in LISIN un box è stato attivato a favore dell'offerta fisioterapica.

Il settore animazione ha continuato a garantire attività socializzanti orientate all'ascolto delle richieste e dei desideri dei residenti, favorendo sia il mantenimento delle proposte consolidate sia l'attivazione di nuove attività, anche personalizzate.

Alle iniziative già attive si sono aggiunte ulteriori attività intergenerazionali, sviluppate in collaborazione con i nostri nidi d'infanzia e con le scuole primarie del territorio. È cresciuta l'attenzione al coinvolgimento dei familiari, promuovendone la partecipazione sia alle attività ricreative sia a quelle maggiormente strutturate.

Sono state mantenute anche le uscite sul territorio, e le attività condivise tra i servizi di animazione delle diverse strutture, tra le quali l'evento dedicato alla celebrazione del 5° anniversario del LIS, organizzato presso il Palazzo dei Congressi e trasmesso in streaming in tutte le sedi, permettendo così la partecipazione di tutti i residenti e dei familiari interessati.

Le strutture di cura per persone anziane, compresi i soggiorni temporanei e il reparto di cure palliative hanno preso a carico 1'038 residenti nel 2025. L'età media dei residenti è stata di 86.5 anni, prevalentemente di sesso femminile, provenienti principalmente da cliniche e ospedali.

La retta media fatturata dal LIS si è situata a fr. 90.25 al giorno, quella minima a fr. 84.00 mentre quella massima a fr. 131.65, nuovamente la più bassa a livello cantonale.

I residenti con una retta minima coperta dalla prestazione complementare sono stati 289.

Il coefficiente di cura, ovvero il rapporto fra giornate effettive di presenza e giornate per esigenza di cura corrispondeva a 1.124, superiore al dato di preventivo.

Posti letto 2025	Giornate di soggiorno	Giornate di cura	% occupazione
706	240'053	269'820	94.41%

2.3 *Nidi d'infanzia*

Il compito prioritario dei nidi d'infanzia è quello di offrire un supporto concreto alle famiglie nel conciliare gli impegni professionali e formativi con la vita familiare. Nel contesto attuale, profondamente trasformato sotto il profilo sociale e lavorativo, il nido non è più soltanto un servizio di cura, ma si configura sempre più come un ambiente educativo che partecipa attivamente allo sviluppo globale del bambino, in un'ottica di corresponsabilità educativa.

I servizi si pongono al fianco delle famiglie, valorizzandole come interlocutori centrali del percorso educativo. L'obiettivo è quello di costruire un'alleanza educativa fondata sull'ascolto, sul rispetto reciproco e sulla condivisione degli intenti, per offrire al bambino un'esperienza coerente e armoniosa tra casa e nido.

Sempre più frequentemente i nidi sono confrontati con la presa a carico di famiglie che necessitano di un sostegno specifico, in particolare in presenza di difficoltà nello sviluppo del bambino. In questi casi, l'intervento educativo si inserisce in una logica di rete e di collaborazione strutturata con i servizi specialistici riconosciuti a livello cantonale, tra cui il SEPS, al fine di garantire un accompagnamento coerente e tempestivo. L'attenzione è posta sia al benessere e allo sviluppo del bambino, sia al supporto alla genitorialità, attraverso un lavoro condiviso che valorizza le competenze di ciascun attore coinvolto. Questo orientamento comporta un impegno crescente per il personale educativo, chiamato a sviluppare competenze specifiche e a partecipare attivamente ai processi di osservazione, confronto e progettazione individualizzata degli interventi.

Nel corso del 2025 è stato inoltre portato a termine l'importante progetto formativo che ha condotto alla redazione del concetto pedagogico dei nidi. Questo lavoro ha visto il coinvolgimento diretto e costante delle responsabili dei servizi e della capostruttura, ed è stato arricchito dal contributo dell'intera équipe educativa in due momenti di confronto e approfondimento collettivo. Il percorso è stato sostenuto e accompagnato dal supporto dei formatori CEMEA, che hanno contribuito a dare fondamento teorico e coerenza metodologica al documento finale. Il lavoro di formazione non si è tuttavia concluso con la redazione del concetto pedagogico: nel corso dell'anno è proseguito – e proseguirà anche negli anni successivi – quale processo di sviluppo su più anni, con l'obiettivo di accompagnare il personale educativo nell'integrare e fare propri i contenuti del documento, affinché esso possa consolidarsi come uno strumento di lavoro concreto, condiviso e pienamente integrato nella pratica quotidiana.

Nel corso dell'anno si è lavorato attivamente allo sviluppo di progetti volti ad aumentare il numero di posti autorizzati nei nidi, con l'obiettivo di rispondere in modo più adeguato alle numerose domande di ammissione. Il Consiglio di Amministrazione ha approvato e sostenuto l'indirizzo strategico di ampliamento dell'offerta, dando mandato di procedere in tal senso. Sono quindi state avviate ricerche di nuovi spazi, anche attraverso una procedura di pubblicazione (grida pubblica), e sono stati presentati al Cantone tre progetti: l'ampliamento del nido Ronchetto da 20 a 30 posti, la realizzazione di un nuovo nido da 26 posti nell'ambito del progetto di ampliamento della residenza alla meridiana e un ulteriore progetto nella zona di Besso. Il Cantone ha approvato i primi due progetti, autorizzando un totale di 30 posti per il nido Ronchetto e 20 posti per la nuova struttura presso La Meridiana.

La capacità di ricezione complessiva dei posti autorizzati da UFAG è distribuita nel seguente modo:

- nido Baroffio 45 posti
- nido Molino Nuovo 20 posti
- nido Polis 26 posti
- nido Ronchetto 20 posti

La tabella seguente riporta, per ciascun Nido, il numero di bambini accolti, le giornate di occupazione suddivise tra posti di sostegno e posti di protezione, il totale delle giornate di occupazione e la presenza media per bambino.

Colonna1	No. bambini accolti	Sostegno	Protezione	Totale	Presenza media
Nido Baroffio	67	6'836	759	7'595	113
Nido Molino Nuovo	34	3'961		3'961	117
Nido Ronchetto	34	3'322	391	3'713	109
Nido Polis	49	5'476		5'476	112
Totale	184	19'595	1'150	20'745	113

Complessivamente i nidi di Lugano Istituti sociali contano 111 posti, di cui 10 dedicati alle misure di protezione e nel complesso sono state garantite 20'745 giornate di occupazione. Nel 2025 sono stati accolti 184 bambini sull'arco delle 233 giornate di apertura di quattro nidi dalle ore 07.00 alle ore 19.00.

La presenza media si è attestata a 113 giorni, a tempo pieno o parziale, per bambino.

	Preventivo 2025 giornate di occupazione	Consuntivo 2025 giornate di occupazione
Posti di sostegno	18'774	19'595
Posti di protezione	1'398	1'150

Il confronto tra preventivo e consuntivo delle giornate di occupazione evidenzia un totale di 19'595 giornate per i posti di sostegno, a fronte delle 18'774 preventivate, e di 1'150 giornate per i posti di protezione, rispetto alle 1'398 preventivate.

2.4 Casa Primavera

La struttura mantiene una capacità di accoglienza di 60 minori, dai 3 ai 18/20 anni. Di questi, 38 sono collocati in forma residenziale, 2 in progressione, e 20 frequentano in regime esterno. I minori sono suddivisi in 5 gruppi: uno composto unicamente da esterni, uno formato da adolescenti in internato, e tre gruppi misti con bambini dai 3 ai 12 anni circa.

Nel corso del 2025, Casa Primavera ha proseguito il proprio impegno nell'accompagnamento e nel sostegno di minori in situazioni di fragilità, consolidando al contempo il proprio ruolo di riferimento educativo sul territorio. L'anno è stato caratterizzato da un insieme significativo di sviluppi, innovazioni e risultati che hanno contribuito a rafforzare la qualità degli interventi proposti.

Tra gli aspetti più rilevanti dell'anno si evidenzia, in particolare, l'avvio di un nuovo progetto rivolto al gruppo degli utenti esterni, dedicato ai ragazzi della scuola media. L'iniziativa ha favorito l'integrazione con i coetanei dei gruppi di internato, promuovendo momenti di condivisione e socializzazione. Accanto al tradizionale supporto allo studio, gli educatori hanno proposto serate a tema – dallo sport ai giochi da tavolo, fino a momenti conviviali come cene preparate insieme ai ragazzi – che culmineranno in un'esperienza significativa, a chiusura dell'anno scolastico, con una vacanza al mare in Croazia.

In un'ottica di innovazione educativa, l'acquisto di una stampante tridimensionale ha consentito l'avvio di un progetto che ha coinvolto attivamente i minori nella progettazione e realizzazione di oggetti. Tali attività hanno avuto una duplice finalità: da un lato sostenere le attività ricreative del gruppo, dall'altro promuovere un primo approccio alla responsabilità e all'autofinanziamento, attraverso la produzione di piccoli oggetti destinati alla vendita a sostegno delle attività, tra cui la vacanza estiva.

Significativa è stata anche la collaborazione con l'istituto scolastico comunale, che ha visto la partecipazione settimanale di una docente all'interno del Centro Educativo Minorile (CEM). Tale presenza ha favorito una maggiore conoscenza reciproca tra scuola e realtà educativa residenziale, arricchendo l'offerta con attività dedicate ai minori. In particolare, nel corso del 2025, la docente ha coordinato la preparazione di una recita natalizia, coinvolgendo cinque bambini della scuola dell'infanzia, contribuendo a creare un momento di forte valore educativo e comunitario.

Nel corso dell'anno, il CEM ha inoltre offerto la propria disponibilità per la gestione di incontri protetti tra genitori e figli, predisponendo spazi adeguati sia all'interno della struttura sia in contesti esterni quali parchi giochi e campi sportivi. Tale esperienza si è dimostrata positiva e significativa, confermando il ruolo educativo anche come facilitatore di relazioni familiari in contesti di fragilità.

Per quanto riguarda la gestione dei diritti di visita presso gli enti deputati alla sorveglianza, questi si svolgono principalmente durante i fine settimana. Tale pianificazione comporta per il CEM un significativo impegno sul piano organizzativo, in particolare per quanto concerne la gestione dei trasporti e la conseguente copertura dei gruppi, già caratterizzati da una presenza ridotta di personale. Nonostante ciò, l'équipe garantisce con continuità l'accompagnamento dei minori agli incontri, riconoscendone il valore centrale nel percorso educativo e nella prospettiva di un possibile riavvicinamento familiare.

Un ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dall'introduzione delle nuove cucine all'interno di ciascun gruppo educativo. Questo cambiamento ha favorito il coinvolgimento attivo dei bambini nella preparazione dei pasti, in particolare nei fine settimana e nei pomeriggi del mercoledì. L'attività si è rivelata di grande valore educativo, promuovendo autonomia, collaborazione e competenze pratiche in un contesto di quotidianità condivisa.

Accanto agli sviluppi positivi, il 2025 ha presentato anche alcune situazioni di particolare complessità, che hanno richiesto un significativo impegno educativo e organizzativo da parte dell'équipe.

La complessità dei bisogni, unita all'inserimento di minori in età precoce (a partire dai quattro anni), ha inoltre reso necessario l'implementazione sistematica della doppia copertura educativa, sia in fascia settimanale sia nei fine settimana. Questa necessità organizzativa ha creato difficoltà nella copertura dei turni e nella sostenibilità della pianificazione oraria, pur a fronte di una dotazione organica conforme agli standard previsti dalle direttive cantonali.

2.5 *Servizio Risorse umane*

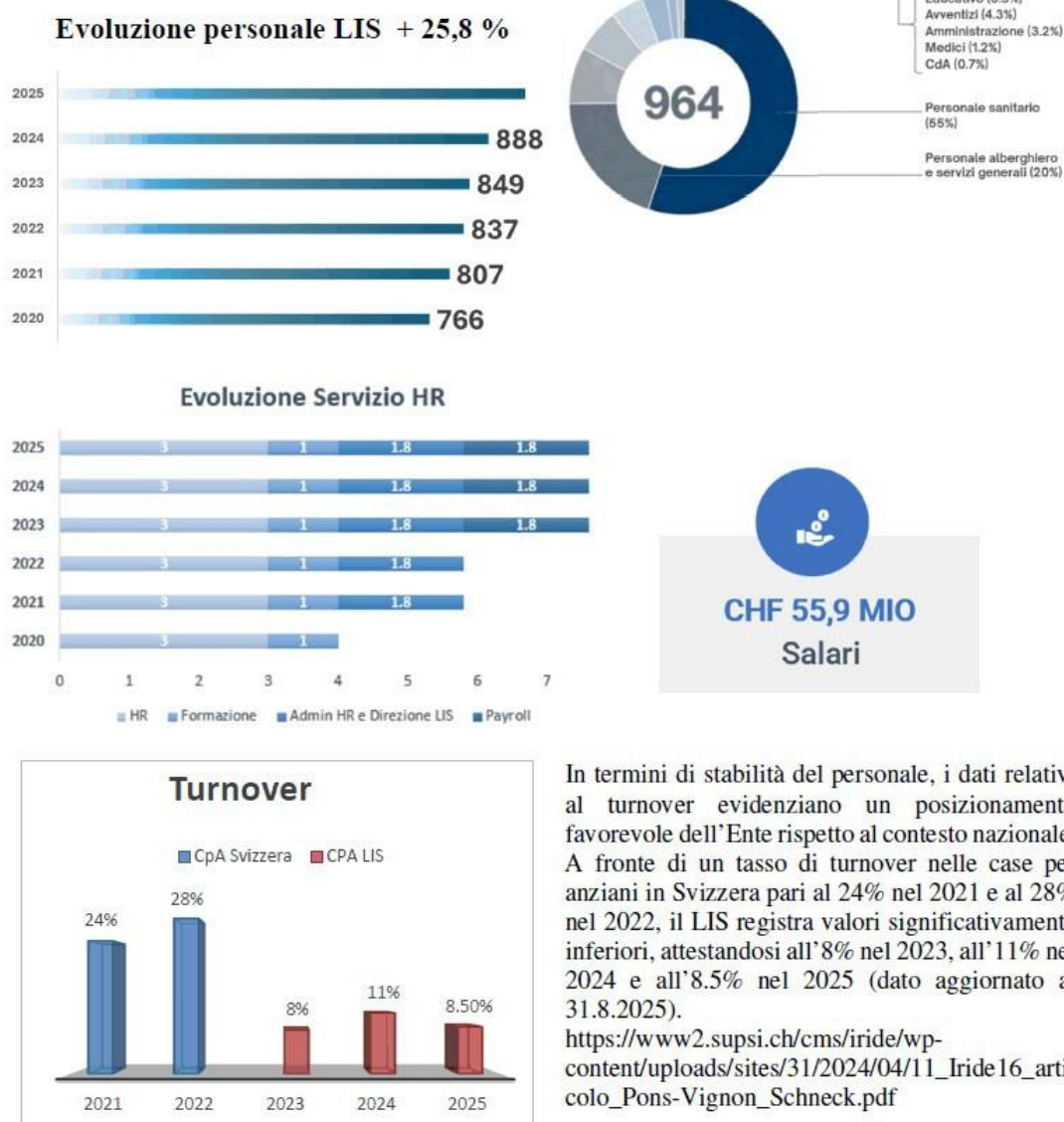
Al fine di contestualizzare in modo coerente gli sviluppi dell'anno 2025, è opportuno richiamare sinteticamente i principali elementi di crescita e consolidamento del Servizio Risorse umane maturati negli anni, quale base su cui si sviluppano le evoluzioni più recenti.

Dal 2020 ad oggi, la crescita dimensionale e la crescente complessità organizzativa dell'Ente LIS hanno richiesto un progressivo rafforzamento del Servizio Risorse umane, consolidando progressivamente:

- la calcolo regolare del fabbisogno di personale in funzione dei mandati di prestazione;
- lo sviluppo delle strategie di reclutamento di personale;
- l'integrazione del servizio payroll;
- la digitalizzazione dei processi amministrativi;
- la riorganizzazione del centro di competenze e formazione;
- lo sviluppo delle competenze e della leadership interna;
- l'integrazione di sistemi di digitalizzazione documentale e dei processi;
- la revisione delle politiche retributive e di sostenibilità.

Nel 2025 tale percorso raggiunge una fase di piena maturazione, configurando un Servizio Risorse umane quale funzione strutturata, in grado di garantire autonomia gestionale, capacità di pianificazione e un supporto qualificato nei processi dell'Ente.

STRUTTURA ORGANIZZATIVA LIS al 31.12.2025



Attrazione e pianificazione delle competenze

Nel corso del 2025 è proseguito il rafforzamento delle strategie di attrazione e selezione del personale, anche attraverso il potenziamento degli strumenti digitali.

In questo ambito, la pagina “Lavora con noi” del sito istituzionale ha registrato 72'555 visualizzazioni, attestandosi al primo posto tra le pagine più visitate, con il 26.39% delle visualizzazioni complessive. Questo dato evidenzia l'elevato interesse verso le opportunità professionali offerte dall'Ente e conferma il ruolo del LIS quale attore attrattivo nel panorama socio-sanitario e socio-educativo.

Parallelamente, si registra un significativo sviluppo dei canali diretti di comunicazione con i potenziali candidati, con oltre 1'600 iscrizioni alla newsletter dedicata ai concorsi di lavoro. Questo strumento consente di rafforzare il contatto continuativo con il mercato del lavoro e di migliorare la diffusione delle opportunità professionali in modo mirato e tempestivo.

Il numero complessivo di candidature pervenute nel 2025 (3'770) ha confermato il crescente interesse verso il LIS quale datore di lavoro nel settore socio-sanitario e socio-educativo e l'attrattività per le funzioni alberghiere.

CANDIDATURE LIS

2022	1'645		
2023	1'874	+14%	↑
2024	2'940	+57 %	↑
2025	3'770	+28 %	↑

Nel 2025 è stata implementata la gestione elettronica delle candidature tramite il portale LIS, con l'obiettivo di:

- incrementare l'attrattività dell'Ente;
- semplificare l'accesso per i candidati;
- garantire maggiore tracciabilità del processo di selezione;
- ridurre i tempi amministrativi;
- integrare progressivamente il processo di assunzione in modalità digitale.

Apertura della Residenza al Roccolo e della Lavanderia centralizzata

L'apertura della Residenza al Roccolo ha rappresentato uno degli elementi centrali dell'anno 2025 sotto il profilo organizzativo.

È stato elaborato un piano strutturato di fabbisogno del personale, volto a garantire:

- copertura completa dei ruoli sanitari, alberghieri e amministrativi;
- continuità culturale e valoriale nella nuova struttura;
- inserimento graduale e accompagnamento dei nuovi collaboratori.

Il processo di reclutamento ha portato all'assunzione di 73 nuove unità lavorative, affiancate da un'importante leva gestionale con la mobilità interna che ha permesso di valorizzare competenze già presenti nell'Ente.

La mobilità interna ha rappresentato un elemento strategico nella fase di avvio, favorendo la continuità operativa e culturale, la trasmissione dei valori LIS e il mantenimento di standard qualitativi omogenei tra le strutture. Allo stesso tempo, ha offerto ai collaboratori opportunità di sviluppo professionale e di cambiamento, contribuendo a rafforzarne la motivazione e il senso di appartenenza.

La combinazione tra nuove assunzioni e trasferimenti interni ha consentito di coniugare crescita organizzativa e consolidamento della cultura aziendale, garantendo stabilità operativa sin dalle prime fasi di apertura.

In concomitanza con l'apertura della settima casa per anziani, è stato attivato il servizio di Lavanderia centralizzata LIS, concepito per rispondere in modo più efficiente all'aumento dei volumi operativi e per garantire una presa a carico integrata e ottimizzata dei servizi alberghieri.

Questa evoluzione ha contribuito a sostenere il carico di lavoro crescente e a rafforzare il coordinamento tra le strutture valorizzando nello stesso tempo il personale già attivo nel servizio.

Servizio payroll e digitalizzazione

Nel 2025 si è consolidata la piena autonomia del Servizio Risorse umane nella gestione del servizio payroll, completando il percorso avviato negli anni precedenti.

L'implementazione e l'affinamento del sistema interno hanno permesso:

- una gestione più tempestiva dei dati salariali;
- una maggiore flessibilità sulle mutazioni mensili;
- una maggiore rapidità nella produzione dei dati richiesti dalle autorità cantonali;
- la completa indipendenza nella gestione ed estrapolazione dei dati salariali per fini contabili, statistici e di pianificazione.

Come previsto, la gestione del consuntivo 2025 ha beneficiato di questa evoluzione, consentendo una più efficiente elaborazione dei dati e una risposta più rapida alle esigenze di reporting istituzionale, riducendo i tempi di elaborazione di due mesi.

Parallelamente, anche l'integrazione delle candidature digitali e l'ottimizzazione dei flussi interni hanno contribuito a rafforzare la gestione dei processi HR.

Politiche retributive e sostenibilità organizzativa

Nel corso del 2025, nell'ambito della politica salariale dell'Ente, è stato raggiunto un accordo con il Sindacato VPOD Ticino sul riconoscimento del carovita per gli anni 2024 e 2025.

La soluzione adottata ha previsto il mantenimento, per il 2024, di un contributo una tantum e, a partire dal 1° gennaio 2025, l'indicizzazione della scala salariale dell'1.96%, in coerenza con il principio di adeguamento previsto dal ROCIS.

Il Consiglio Comunale ha approvato il 30 marzo 2026 la modifica del regolamento ROCIS, che prevede l'adeguamento della scala stipendi subordinato alle contingenze legate al contratto di finanziamento cantonale e al relativo riconoscimento del carovita da parte del Cantone.

Inoltre, nell'ambito della revisione della politica del personale, è stata anche approvata la proposta che dà facoltà di estendere il diritto vacanze per collaboratori impiegati in settori o strutture con specifiche particolari, così come l'introduzione di un aggiornamento delle disposizioni relative alle assenze per malattia, con l'obiettivo di rafforzare l'equilibrio tra tutela del collaboratore e sostenibilità organizzativa.

Questa proposta si inserisce in un approccio più ampio di promozione della salute e del benessere organizzativo, che vede l'Ente LIS attivo attraverso iniziative di prevenzione, supporto e sensibilizzazione, con l'obiettivo di favorire condizioni di lavoro sostenibili e una maggiore qualità della vita professionale.

A complemento di queste proposte vi è anche l'iniziativa volta a introdurre maggiore flessibilità nella gestione del diritto alle vacanze in presenza di condizioni lavorative specifiche, utilizzando lo strumento come leva di fidelizzazione del personale.

Centro competenze e formazione

In un contesto caratterizzato da trasformazioni profonde del settore socio-sanitario e socio-educativo, la formazione continua assume un ruolo sempre più importante nella capacità dell'Ente di garantire qualità, coerenza e sostenibilità del proprio modello operativo.

L'aumento della complessità delle cure, l'emergere di fragilità sociali e relazionali sempre più marcate e la crescente diffusione delle tecnologie digitali nei processi di lavoro richiedono competenze aggiornate, capacità di adattamento e una maggiore integrazione tra le diverse figure professionali e competenze trasversali.

In questo scenario, la formazione non si configura unicamente come aggiornamento tecnico, ma come leva strategica per costruire un linguaggio comune tra i professionisti, favorire la comprensione reciproca dei ruoli e sostenere un approccio integrato alla presa in carico delle persone.

Particolare attenzione è stata posta alla valorizzazione delle competenze interne, promuovendo modelli di apprendimento fondati sull'esperienza e sullo scambio tra pari, in cui i collaboratori stessi contribuiscono attivamente alla diffusione delle conoscenze e delle buone pratiche.

Parallelamente, è proseguito il percorso di sviluppo della leadership, quale elemento chiave per accompagnare il cambiamento organizzativo, sostenere i team nella diffusione della Carta dei Valori quale riferimento comune nella gestione delle relazioni, nelle pratiche operative e nel conseguimento degli obiettivi istituzionali.

Tutti responsabili sono stati formati e accompagnati nella conduzione del colloquio di valutazione e nella definizione degli obiettivi annuali, intesi non solo come strumenti di monitoraggio, ma anche come momenti strutturati di dialogo e valorizzazione del collaboratore.

Nel 2025 è stato inoltre sviluppato e implementato internamente un percorso dedicato all'avvicinamento al pensionamento, progettato e realizzato in piena autonomia grazie alle competenze presenti all'interno dell'Ente.

Il percorso ha affrontato in modo integrato tematiche legate alla gestione del cambiamento, agli aspetti connessi alle assicurazioni sociali e alla pianificazione finanziaria, con l'obiettivo di accompagnare i collaboratori in una fase particolarmente significativa del proprio percorso professionale e personale.

La parte dedicata alla pianificazione finanziaria è stata estesa a tutto il personale LIS, riscontrando un'elevata partecipazione in entrambe le edizioni proposte nel corso del 2025.

Questa iniziativa si inserisce in una visione più ampia di gestione sostenibile del ciclo di vita professionale, valorizzando le competenze interne e promuovendo una maggiore consapevolezza individuale rispetto alle transizioni lavorative e di preparazione finanziaria.

Nel corso del 2025, il Centro Competenze e Formazione, oggetto di un'importante riorganizzazione, ha garantito la continuità e lo sviluppo dell'offerta formativa interna, consolidando il proprio ruolo di supporto trasversale all'intero Ente.

Nel corso dell'anno 2025:

ORE DI FORMAZIONE INTERNE ED ESTERNE	CORSI FORMATIVI INTERNI	COLLABORATORI CON ALMENO UNA PARTECIPAZIONE FORMATIVA
 3'492	 40	 770

Accanto alla formazione interna, è proseguito l'investimento nella formazione continua certificata, con il conseguimento nel 2025 di:



Questi dati confermano l'impegno dell'Ente nel sostenere lo sviluppo professionale dei collaboratori e nel rafforzare, in modo strutturato, le competenze necessarie ad affrontare le sfide attuali e future del settore.

È stata inoltre avviata una progressiva ottimizzazione dei processi formativi, con:

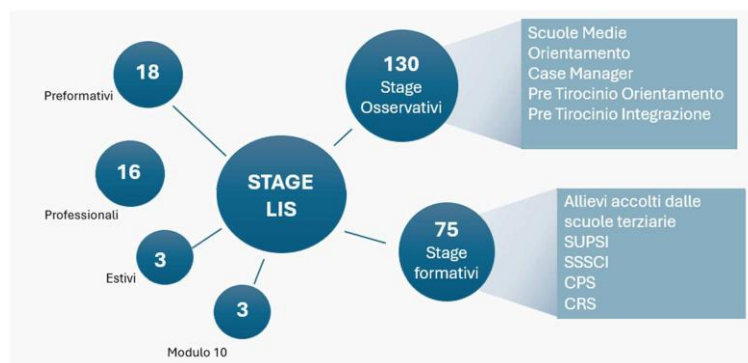
- revisione grafica e organizzativa del calendario formativo;
- avvio del progetto per un catalogo formativo digitale con modalità informatizzate per la gestione delle iscrizioni;
- introduzione della valutazione dei corsi tramite QR code.

La formazione viene così confermata quale leva strategica per la qualità delle cure e del settore educativo, in linea con la crescita professionale e la coerenza organizzativa.

STAGE 2025: Offerta formativa, pre-formativa, professionale e orientativa

Nell'ultimo anno l'Ente LIS ha consolidato il proprio ruolo di attore attivo nella formazione e nell'orientamento professionale, rafforzando la collaborazione con il sistema scolastico e formativo a diversi livelli.

Attraverso l'accoglienza di stage, l'Ente contribuisce in modo concreto allo sviluppo delle competenze future del settore socio-sanitario e socio-educativo, favorendo l'avvicinamento dei giovani alle professioni della cura, del settore alberghiero ed educativo, promuovendo una conoscenza diretta dei contesti operativi e posizionando il LIS quale contesto di apprendimento e sviluppo delle competenze sul territorio.



SUPSI: Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana - SSSCI: Scuola Specializzata superiore in cure infermieristiche
CPS: Centro Professionale Sociosanitario - CRS: Croce Rossa Svizzera

Prospettive future e leve strategiche Servizio Risorse umane 2026-2029

Le linee di sviluppo future si inseriscono in una visione integrata della governance LIS che pone al centro:

Benessere organizzativo: inteso come equilibrio tra esigenze operative, qualità della presa in carico e sostenibilità del lavoro.

Garantire all'interno delle strutture LIS un ambiente di lavoro sano, che valorizzi il benessere fisico e mentale dei collaboratori, promuovendo la prevenzione e favorendo la conciliabilità, l'integrazione e la sostenibilità.

Consolidamento del Centro Competenze e Formazione: sviluppo di percorsi formativi strutturati sulle competenze tecniche e su quelle relazionali con l'integrazione di percorsi di leadership per rafforzare le competenze manageriali in coerenza con la carta dei valori LIS nelle diverse professionalità, sostenendo una cultura organizzativa orientata alla responsabilità, alla collaborazione e alla capacità di guidare il cambiamento.

Cultura dell'accoglienza e alla qualità dei percorsi di inserimento: uniformando e rafforzando l'esperienza di accoglienza e inserimento dei nuovi collaboratori, consolidando il senso di appartenenza e promuovendo l'immagine dell'Ente come datore di lavoro attrattivo anche attraverso le risorse interne.

Gestione strategica dei talenti e alla pianificazione delle successioni: per garantire stabilità e continuità organizzativa attraverso la pianificazione dei ruoli chiave e lo sviluppo dei talenti interni.

Digitalizzazione: per rendere i processi HR più agili utilizzando sempre di più in modo strutturato i dati per migliorare l'efficienza organizzativa, la qualità dei processi decisionali e la capacità di anticipare i bisogni futuri.

Con queste prospettive strategiche approvate dal Consiglio di Amministrazione, il Servizio Risorse umane si configura sempre più a supporto della governance dell'Ente, in grado di accompagnare lo sviluppo organizzativo e di sostenere nel tempo la qualità e la sostenibilità dei servizi offerti.

2.6 Direzione amministrativa del Servizio Cure a Domicilio del Luganese e attività integrate

Dal 2019 il Municipio di Lugano ha accettato che la Direzione amministrativa del Servizio Cure a Domicilio (SCuDo) del Luganese fosse assunta dagli Istituti Sociali Comunali. Con l'entrata in vigore dell'Ente autonomo, così come stabilito nel mandato di prestazione tra Città e SCuDo, la Direzione è stata ripresa dal LIS. L'importo per tale prestazione fatturato nel 2025 allo SCuDo ammonta a fr. 100'000.--, in linea con quanto accordato nel mandato.

In questi anni si è progressivamente consolidata la collaborazione tra LIS e SCuDo, permettendo di sviluppare importanti sinergie operative, formative e organizzative. La gestione condivisa di alcune attività, l'allineamento di procedure e strumenti, il coordinamento nell'ambito degli acquisti e della LCPubb, così come la collaborazione nell'ambito della formazione continua, rappresentano esempi concreti di un modello integrato capace di generare valore per entrambi gli enti.

Il modello LIS-SCuDo continua a inserirsi pienamente nella logica delle cure integrate prevista dalla Pianificazione cantonale 2021-2030, favorendo il collegamento tra servizi residenziali, cure a domicilio, centri diurni, prevenzione e sostegno ai familiari curanti. In questo senso, anche nel 2025 sono proseguiti e si sono sviluppati diversi progetti comuni, orientati a garantire una presa a carico sempre più coordinata, flessibile e vicina ai bisogni dell'utenza.

Presso il Centro POLIS è stata data continuità alle proposte del Centro Sensoriale, rivolte agli anziani del Centro Diurno Terapeutico e delle Case per Anziani LIS, ma anche al settore infanzia, all'utenza del territorio e alle persone seguite a domicilio. Le sedute sensoriali, individuali o di gruppo, così come le proposte mamma-bambino, hanno contribuito ad ampliare l'offerta preventiva, relazionale e di benessere.

È stata inoltre rafforzata l'integrazione tra SCuDo e il Centro Diurno Terapeutico del POLIS, con la possibilità di accogliere utenti seguiti a domicilio, in particolare persone con demenza, attraverso un supporto mirato e flessibile. In tale contesto si inserisce anche la possibilità di prevedere soggiorni notturni in caso di emergenze familiari, così come soggiorni di sollievo fino a tre settimane nel reparto del Centro POLIS, rivolti anche a utenza adulta seguita da SCuDo prima dei 65 anni.

La collaborazione con il Centro del Movimento ConCronos ha continuato a rappresentare un'importante risorsa per la promozione del movimento, la prevenzione delle cadute e il mantenimento delle capacità funzionali. Le proposte di allenamento specifico per anziani delle Case per anziani, del territorio e dell'utenza a domicilio, anche attraverso strumenti di stimolazione cognitivo-motoria, si inseriscono in una visione preventiva e multidisciplinare della presa a carico.

Particolare attenzione è stata inoltre dedicata alla formazione e al supporto tecnico-professionale. Sono proseguite le attività formative comuni, tra cui Generic Provider BLS, Stimolazione Basale e ulteriori temi condivisi tra collaboratori LIS, SCuDo e SPADA. A ciò si aggiungono il supporto per la prevenzione dei danni posturali nella mobilitazione attraverso la figura del transfer coach, la consulenza specialistica nella cura delle ferite tramite professionisti formati in Wound Care, nonché proposte formative rivolte ai genitori con figli nella fascia 0-6 anni su temi quali piccole grandi urgenze, gioco, movimento e rischi a domicilio.

Nel complesso, la collaborazione tra LIS e SCuDo conferma la validità di un approccio integrato e territoriale, capace di creare continuità tra domicilio, strutture residenziali, servizi diurni, prevenzione e sostegno alle famiglie. Questo modello rappresenta un elemento strategico per rispondere in modo sempre più efficace all'evoluzione dei bisogni socio-sanitari della popolazione.

3. Relazione economico - finanziaria

Innanzitutto, occorre sottolineare che la cultura dei contratti di prestazione, che finanzia le strutture di accoglienza, ha spostato l'interesse dalla gestione delle risorse materiali, il cui obiettivo è la copertura del deficit, a obiettivi di risultato riconoscendo il valore delle attività realizzate nelle attività quotidiane. In questo modo i dati preventivati possono variare in relazione a fattori esogeni riconosciuti però nel finanziamento tramite i contratti di prestazione e di regola adeguati in sede di consuntivo.

Grazie alla presentazione del conto economico riclassificato si rileva puntualmente il risultato d'esercizio operativo che evidenzia il reale effetto dell'operatività dell'Ente LIS nel 2025 con la variazione rispetto all'anno precedente.

Nella presentazione dei dati è possibile rilevare l'evidenza contabile operativa dei settori LIS, mentre nella parte finale è rappresentata la parte relativa ai risultati finanziari, dei fondi, estranei e fiscali.

Il bilancio pubblicato nel 2025 è direttamente confrontato con il 2024. Mostra una forte flessione del grado di liquidità riconducibile principalmente ai numerosi investimenti effettuati durante l'anno. Il grado di finanziamento proprio invece può essere considerato adeguato al nostro contesto e risponde alle esigenze di sicurezza, indipendenza e d'immagine.

Vi sono degli importanti scostamenti nelle voci di passivo di bilancio legate ai Fondi in quanto è stato sciolto l'accantonamento calcolatorio del 2023 per la chiusura ufficiale dell'Ufficio anziani e cure a domicilio e costituito un accantonamento positivo sul contratto di prestazione 2025.

Al LIS è affidata la gestione degli immobili e delle infrastrutture in essi contenuti, che rimangono però di proprietà della Città di Lugano. A tal proposito, le parti hanno sottoscritto una convenzione che regola gli aspetti legati alla gestione di investimenti e manutenzione, ordinaria e straordinaria, di immobili, impianti e infrastrutture in dotazione al LIS e di proprietà della Città di Lugano. Ai sensi dell'art. 2 cpv. 1 della Convenzione, il LIS deve garantire l'acquisto o gli investimenti, sostitutivi o di potenziamento e pianificabili, di tutti gli impianti e le infrastrutture.

Il calcolo definitivo del contributo 2024 per le case anziani verrà verosimilmente allestito nel mese di ottobre del 2026 dal DSS.

Il risultato d'esercizio 2025 presenta una perdita d'esercizio di fr. 1'627'570.07, un deficit leggermente inferiore a quanto preventivato. Il risultato negativo è riconducibile al conguaglio effettivo del contratto di prestazione 2023 effettuato nel 2025 pari a fr. 1'096'235.86 e alle attività del Settore nidi e di Casa Primavera.

La situazione di Fondi a disposizione del LIS è mutata principalmente a causa della differenza di stima del contributo globale. Infatti, è stato sciolto l'accantonamento calcolatorio del 2023 e costituito un accantonamento positivo sul contratto di prestazione 2025.

3.1 Preventivo 2025 - Consuntivo 2025

Il totale dei costi d'esercizio risulta leggermente minore rispetto alla cifra preventivata. La differenza è da imputare principalmente alla mancata apertura della Residenza al Roccolo che in sede di preventivo era prevista da inizio 2025.

Il rinvio dell'apertura di quest'ultima ha causato inoltre l'importante differenza tra i ricavi preventivati da sussidi cantonali e quelli effettivi.

Per quanto riguarda i ricavi vi è stato un aumento generale rispetto ai dati preventivati. Una variazione negativa si rileva principalmente nella voce dei sussidi cantonali, minori rispetto al preventivo a causa del minor coefficiente di ponderazione. Per quanto riguarda i ricavi vi è stato un incremento delle rette, quest'ultimo fattore difficilmente preventivabile.

3.2 Consuntivo 2024 - Consuntivo 2025

La differenza principale risiede nei costi del personale, i quali sono aumentati a causa dell'apertura della Residenza al Roccolo e della Lavanderia centralizzata, del carovita, degli scatti salariali e delle gratifiche.

Oltre a questi aspetti occorre considerare anche l'importante fattore esogeno della retta e i dati non confrontabili dei ricavi degli assicuratori malattia e degli assegni grandi invalidi che sono soggetti a mutazioni non confrontabili.

3.3 Stato patrimoniale raggruppato e riclassificato

ATTIVO	Saldo al 01.01		Saldo al 31.12.		Variazione
ATTIVO CIRCOLANTE					
Mezzi liquidi	CHF	9'399'101.06	CHF	2'012'310.12	CHF -7'386'790.94
Crediti da forniture e prestazioni	CHF	3'310'192.51	CHF	3'489'474.19	CHF 179'281.68
Altri crediti a breve termine	CHF	2'852'426.07	CHF	1'610'789.15	CHF -1'241'636.92
Scorte e prestazioni di servizi non fatturate	CHF	1'286'427.52	CHF	1'452'857.76	CHF 166'430.24
Ratei e risconti attivi	CHF	1'019'679.75	CHF	1'252'456.75	CHF 232'777.00
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	CHF	17'867'826.91	CHF	9'817'887.97	CHF -8'049'938.94
ATTIVO FISSO					
Immobilizzazioni materiali	CHF	153'273.05	CHF	631'627.02	CHF 478'353.97
Immobilizzazioni immateriali	CHF	-	CHF	-	CHF -
Immobilizzazioni finanziarie	CHF	-	CHF	-	CHF -
TOTALE ATTIVO FISSO	CHF	153'273.05	CHF	631'627.02	CHF 478'353.97
TOTALE ATTIVO	CHF	18'021'099.96	CHF	10'449'514.99	CHF -7'571'584.97
PASSIVO					
CAPITALE DI TERZI					
Debiti finanziari a breve termine	CHF	-	CHF	-	CHF -
Debiti per forniture e prestazioni	CHF	2'919'697.03	CHF	4'832'251.66	CHF 1'912'554.63
Altri debiti a breve termine	CHF	103'533.34	CHF	117'134.14	CHF 13'600.80
Accantonamenti a breve termine	CHF	-	CHF	-	CHF -
Ratei e risconti passivi	CHF	887'604.64	CHF	662'680.95	CHF -224'923.69
TOTALE CAPITALE DI TERZI A BREVE TERMINE	CHF	3'910'835.01	CHF	5'612'066.75	CHF 1'701'231.74
Debiti finanziari a lungo termine	CHF	-	CHF	-	CHF -
Altri debiti a lungo termine	CHF	-	CHF	-	CHF -
Accantonamenti a lungo termine	CHF	-	CHF	-	CHF -
Fondi vincolati del capitale di terzi	CHF	645'436.06	CHF	158'204.20	CHF -487'231.86
TOTALE CAPITALE DI TERZI A LUNGO TERMINE	CHF	645'436.06	CHF	158'204.20	CHF -487'231.86
TOTALE CAPITALE DI TERZI	CHF	4'556'271.07	CHF	5'770'270.95	CHF 1'213'999.88
CAPITALE PROPRIO					
Capitale di base	CHF	500'000.00	CHF	500'000.00	CHF -
Fondi vincolati del capitale proprio	CHF	7'489'507.75	CHF	2'483'548.20	CHF -5'005'959.55
Fondi a libera destinazione	CHF	2'596'950.23	CHF	2'848'881.57	CHF 251'931.34
Capitale libero	CHF	-725'649.42	CHF	-473'540.68	CHF 252'108.74
Risultato del periodo precedente <i>in attesa dec. DSS</i>	CHF	3'433'802.70	CHF	947'925.02	CHF -2'485'877.68
TOTALE CAPITALE PROPRIO	CHF	13'294'611.26	CHF	6'306'814.11	CHF -6'987'797.15
TOTALE PASSIVO	CHF	17'850'882.33	CHF	12'077'085.06	CHF -5'773'797.27
RISULTATO D'ESERCIZIO	CHF	170'217.63	CHF	-1'627'570.07	

Nel confronto tra il 31.12.2024 e il 31.12.2025, il capitale proprio dell'Ente passa da CHF 13'254'611.26 a CHF 6'306'814.11, registrando una diminuzione complessiva pari a CHF 6'947'797.15.

Tale variazione è riconducibile principalmente a effetti contabili e gestionali legati all'assestamento dei contratti di prestazione con l'Ufficio anziani e cure a domicilio (UACD), alla costituzione di accantonamenti e all'utilizzo di fondi a libera destinazione. Si tratta quindi di una ricomposizione del capitale proprio conseguente a decisioni e movimenti contabili specifici intervenuti nel corso dell'anno.

Le principali componenti della variazione sono riassunte come segue:

Descrizione	Importo
Scioglimento accantonamento negativo contratto di prestazione UACD 2023	CHF -2'340'000.00
Costituzione accantonamento positivo contratto di prestazioni UACD 2025	CHF -2'055'516.89
Costituzione accantonamento positivo contratto di prestazioni Nidi 2025	CHF -298'867.00
Misure di rientro Fondo 1 e Fondo votate dal Gran Consiglio	CHF -286'483.11
Utilizzo fondo a libera destinazione	CHF -1'571'680.11
Altri movimenti	CHF -395'250.04
Totale	CHF -6'947'797.15

L'utilizzo del fondo a libera destinazione è riconducibile in particolare a investimenti non ricorrenti sostenuti nel corso dell'anno, tra cui dotazione iniziale e investimenti legati alla nuova Lavanderia centralizzata, dotazione iniziale per la Residenza al Roccolo e altre spese puntuali autorizzate. Inoltre, sono stati contabilizzati i costi attinenti agli interventi di ristrutturazione delle camere di Casa Serena eseguiti nel 2022/2023.

3.4 Conto economico raggruppato e riclassificato

	Consuntivo		Consuntivo anno prec.		Variazione consuntivi		Preventivo		Variazione prev./cons.	
RICAVI D'ESERCIZIO										
Ricavi rette anziani	CHF	23'803'217.19	CHF	21'477'799.75	CHF	2'325'417.44	CHF	22'730'000.00	CHF	1'073'217.19
Ricavi AGI	CHF	4'277'845.55	CHF	3'845'504.40	CHF	432'341.15	CHF	4'340'000.00	CHF	-62'154.45
Ricavi casse malati	CHF	19'483'833.90	CHF	17'992'001.25	CHF	1'491'832.65	CHF	19'670'000.00	CHF	-186'166.10
Ricavi rette CP e NIDI	CHF	1'044'498.50	CHF	1'097'132.35	CHF	-52'633.85	CHF	1'060'000.00	CHF	-15'501.50
Sussidi cantonali	CHF	29'953'729.89	CHF	25'523'487.45	CHF	4'430'242.44	CHF	31'180'000.00	CHF	-1'226'270.11
Sussidi federali CP	CHF	511'443.00	CHF	565'038.00	CHF	-53'595.00	CHF	500'000.00	CHF	11'443.00
Contributi comunali (nidi d'infanzia)	CHF	458'385.20	CHF	425'428.24	CHF	32'956.96	CHF	460'000.00	CHF	-1'614.80
Altri ricavi *attenzione a diversa allocazione	CHF	271'653.36	CHF	300'157.79	CHF	-28'504.43	CHF	280'000.00	CHF	-8'346.64
TOTALE RICAVI D'ESERCIZIO	CHF	79'804'606.59	CHF	71'226'549.23	CHF	8'578'057.36	CHF	80'220'000.00	CHF	-415'393.41

COSTI D'ESERCIZIO											
<i>Costi del personale</i>	CHF	66'454'157.84	CHF	60'306'930.85	CHF	6'147'226.99	CHF	68'970'000.00	CHF	-2'515'842.16	
<i>Costi del fabbisogno medico</i>	CHF	2'003'372.06	CHF	1'780'691.03	CHF	222'681.03	CHF	1'930'000.00	CHF	73'372.06	
<i>Costi dei generi alimentari</i>	CHF	3'331'897.93	CHF	2'896'502.94	CHF	435'394.99	CHF	3'050'000.00	CHF	281'897.93	
<i>Costi di economia domestica</i>	CHF	1'115'952.17	CHF	951'343.22	CHF	164'608.95	CHF	990'000.00	CHF	125'952.17	
<i>Manutenzione e riparazione</i>	CHF	2'676'348.55	CHF	2'040'085.66	CHF	636'262.89	CHF	2'190'000.00	CHF	486'348.55	
<i>Costi di utilizzo delle immobilizzazioni</i>	CHF	682'642.06	CHF	444'150.93	CHF	238'491.13	CHF	560'000.00	CHF	122'642.06	
<i>Costi per energia e acqua</i>	CHF	2'196'276.00	CHF	2'070'359.52	CHF	125'916.48	CHF	2'290'000.00	CHF	-93'724.00	
<i>Costi amministrativi e di informatica</i>	CHF	990'459.93	CHF	834'411.16	CHF	156'048.77	CHF	880'000.00	CHF	110'459.93	
<i>Altri costi relativi ai residenti (attività ricreative, materiale per attività, spese di culto, ...)</i>	CHF	260'642.36	CHF	252'989.96	CHF	7'652.40	CHF	290'000.00	CHF	-29'357.64	
<i>Altri costi non relativi ai residenti (tasse canalizzazioni, premi assic., tasse rifiuti, ...)</i>	CHF	183'367.86	CHF	174'841.61	CHF	8'526.25	CHF	210'000.00	CHF	-26'632.14	
TOTALE COSTI D'ESERCIZIO	CHF	79'895'116.76	CHF	71'752'306.88	CHF	8'142'809.88	CHF	81'360'000.00	CHF	-1'464'883.24	
RISULTATO OPERATIVO	CHF	-90'510.17	CHF	-525'757.65	CHF	435'247.48	CHF	-1'110'000.00	CHF	1'019'489.83	

RISULTATO FINANZIARIO		
<i>Ricavi finanziari (+)</i>	CHF	-
<i>Oneri finanziari (-)</i>	CHF	-890'761.90
TOTALE RISULTATO FINANZIARIO	CHF	-890'761.90
RISULTATO DEI FONDI		
<i>Attribuzioni ai fondi (-)</i>	CHF	-570'997.82
<i>Impieghi di fondi (+)</i>	CHF	604'269.09
<i>Ricavi interni (+)</i>	CHF	-
TOTALE RISULTATO DEI FONDI	CHF	33'271.27
<u>RISULTATO ORDINARIO</u>		
	CHF	-948'000.80
RISULTATO ESTRANEO		
<i>Ricavi estranei (+)</i>	CHF	1'342'048.62
<i>di cui ricavi Bar</i>	CHF	518'826.16
<i>di cui gestione Emodialisi</i>	CHF	161'472.50
<i>di cui gestione SCuDo</i>	CHF	100'000.00
<i>di cui altri (locazione parcheggi, spazi, pasti pers., ...)</i>	CHF	561'749.96
<i>Costi estranei (-)</i>	CHF	-1'135'762.29
<i>di cui costi Bar</i>	CHF	-542'717.31
<i>di cui gestione Emodialisi</i>	CHF	-136'325.27
<i>di cui gestione SCuDo</i>	CHF	-100'000.00
<i>di cui altri</i>	CHF	-356'719.71
TOTALE RISULTATO ESTRANEO	CHF	206'286.33
RISULTATO STRAORDINARIO		
<i>Ricavi straordinari (+)</i>	CHF	241'999.13
<i>Costi straordinari (-)</i>	CHF	-1'091'159.40
TOTALE RISULTATO STRAORDINARIO	CHF	-849'160.27
<u>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</u>		
	CHF	-1'590'874.74
RISULTATO FISCALE		
<i>Benefici fiscali (+)</i>	CHF	-
<i>Oneri fiscali (-)</i>	CHF	-36'695.33
TOTALE RISULTATO FISCALE	CHF	-36'695.33
<u>RISULTATO NETTO</u>	CHF	-1'627'570.07

CHF	54'958.48	CHF	-54'958.48
CHF	-581'545.93	CHF	-309'215.97
CHF	-526'587.45	CHF	-364'174.45
CHF	-703'622.89	CHF	132'625.07
CHF	681'275.45	CHF	-77'006.36
CHF	-	CHF	-
CHF	-22'347.44	CHF	55'618.71
CHF	-1'074'692.54	CHF	126'691.74
CHF	1'220'451.98	CHF	121'596.64
CHF	485'781.84		
CHF	150'680.05		
CHF	100'000.00		
CHF	483'990.09		
CHF	-1'056'509.97	CHF	-79'252.32
CHF	-510'963.32		
CHF	-135'612.10		
CHF	-100'000.00		
CHF	-309'934.55		
CHF	163'942.01	CHF	42'344.32
CHF	2'675'591.16	CHF	-2'433'592.03
CHF	-1'553'278.86	CHF	462'119.46
CHF	1'122'312.30	CHF	-1'971'472.57
CHF	211'561.77	CHF	-1'802'436.51
CHF	-	CHF	-
CHF	-41'344.14	CHF	4'648.81
CHF	-41'344.14	CHF	4'648.81
CHF	170'217.63	CHF	-1'797'787.70

		CHF	-
CHF	-610'000.00	CHF	-280'761.90
CHF	-610'000.00	CHF	-280'761.90
CHF	-425'000.00	CHF	-145'997.82
CHF	511'500.00	CHF	92'769.09
		CHF	-
CHF	90'000.00	CHF	-56'728.73
CHF	-1'630'000.00	CHF	681'999.20
CHF	1'502'000.00	CHF	-159'951.38
CHF	608'000.00		
CHF	188'000.00		
CHF	100'000.00		
CHF	606'000.00		
CHF	-1'692'000.00	CHF	556'237.71
CHF	-850'000.00		
CHF	-226'000.00		
CHF	-100'000.00		
CHF	-516'000.00		
CHF	-190'000.00	CHF	396'286.33
CHF	-	CHF	241'999.13
CHF	-20'000.00	CHF	-1'071'159.40
CHF	-20'000.00	CHF	-829'160.27
CHF	-1'840'000.00	CHF	249'125.26
CHF	10'000.00	CHF	-10'000.00
CHF	-30'000.00	CHF	-6'695.33
CHF	-20'000.00	CHF	-16'695.33
CHF	-1'870'000.00	CHF	242'429.93

3.5 *Relazione sulla revisione del conto consuntivo 2025*



Tel. +41 91 913 32 00
www.bdo.ch
lugano@bdo.ch

BDO SA
Via Vedeggio 3
6814 Lamone

Al Consiglio di amministrazione dell'Ente autonomo di diritto comunale

Lugano Istituti Sociali

Via alla Bozzoreda 15
6963 Pregassona

Relazione sulla revisione del conto consuntivo 2025

(Periodo dal 1.1. - 31.12.2025)

16 giugno 2026
PGA/MAR/cab

BDO SA, con sede principale a Zurigo, è il membro svizzero, giuridicamente indipendente e autonomo, della rete internazionale di aziende BDO.



Tel. +41 91 913 32 00

www.bdo.ch
lugano@bdo.ch

BDO SA
Via Vedeggio 3
6814 Lamone

RELAZIONE DELL'UFFICIO DI REVISIONE

Al Consiglio di amministrazione dell'Ente autonomo di diritto comunale

Lugano Istituti Sociali, Lugano

Relazione sulla revisione del conto consuntivo

Giudizio di revisione

In qualità di ufficio di revisione abbiamo svolto la revisione del conto consuntivo dell'Ente autonomo di diritto comunale Lugano Istituti Sociali, costituito dal bilancio al 31 dicembre 2025 e dal conto economico per l'esercizio contabile chiuso in tale data. Il rendiconto finanziario, l'allegato e i prospetti di variazione del capitale e degli accantonamenti non sono oggetto di verifica per la presente chiusura contabile.

A nostro giudizio, l'annesso conto consuntivo è conforme alle prescrizioni di legge cantonali, allo statuto e al Manuale di contabilità delle Case per Anziani ticinesi.

Elementi alla base del giudizio

Abbiamo svolto la nostra revisione del conto consuntivo conformemente alle disposizioni legali e alla Raccomandazione di revisione svizzera 60 *Revisione e relazione del revisore di conti di Comuni*. Le nostre responsabilità ai sensi di tali norme sono ulteriormente descritte al paragrafo «Responsabilità dell'Ufficio di revisione per la revisione del conto consuntivo» della nostra relazione. Siamo indipendenti rispetto all'ente autonomo, conformemente alle disposizioni legali cantonali e ai requisiti della categoria professionale, e abbiamo adempiuto agli altri nostri obblighi di condotta professionale nel rispetto di tali requisiti.

Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio.

Responsabilità del Consiglio di amministrazione per il conto consuntivo

Il Consiglio di amministrazione è responsabile dell'allestimento di un conto consuntivo in conformità alle disposizioni legali cantonali, allo statuto e al Manuale di contabilità delle Case per Anziani ticinesi ed è altresì responsabile dei controlli interni che il Consiglio di amministrazione ritiene necessari per permettere l'allestimento di un conto consuntivo che sia esente da anomalie significative imputabili a frodi o errori.

Responsabilità dell'Ufficio di revisione per la revisione del conto consuntivo

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il conto consuntivo nel suo complesso sia esente da anomalie significative, dovute ad atti delittuosi o errori, e l'emissione di un rapporto che contenga il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione del conto consuntivo eseguita in conformità alle disposizioni legali svizzere e alla Raccomandazione di revisione svizzera 60 *Revisione e relazione del revisore di conti di Comuni* individui sempre un'anomalia significativa, qualora esistente. Le anomalie possono risultare da frodi o errori e sono considerate significative qualora ci si possa ragionevolmente attendere che esse, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del conto consuntivo.



Nell'ambito di una revisione contabile svolta in conformità alla legge svizzera e alla Raccomandazione di revisione svizzera 60, esercitiamo il giudizio professionale e manteniamo un atteggiamento critico per tutta la durata della revisione. Inoltre:

- individuiamo e valutiamo i rischi di anomalie significative nel conto consuntivo, imputabili a frodi o errori, definiamo ed eseguiamo procedure di revisione in risposta a tali rischi ed acquisiamo elementi probativi sufficienti ed appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non identificare un'anomalia significativa dovuta a frodi è più elevato rispetto al rischio di non identificare un'anomalia significativa derivante da errori, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno.
- acquisiamo una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate alle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno dell'ente autonomo.
- valutiamo l'appropriatezza dei principi contabili applicati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate, inclusa la relativa informativa.

Comunichiamo al Consiglio di amministrazione, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

Raccomandiamo di proporre al Municipio e al Consiglio comunale l'approvazione del conto consuntivo.

Lamone, 16 giugno 2026

BDO SA

Paolo Gattigo
Revisore responsabile
Perito revisore abilitato

Michele Arrigo
Perito revisore abilitato

Allegato

- Conto consuntivo

C2 internal

P.Q.M.

In considerazione di quanto sopra esposto, richiamate tutte le norme legali nel concreto applicabili, s'invita il lodevole Consiglio Comunale a voler

risolvere:

1. È approvato il rapporto d'attività 2025 dell'Ente LIS.
2. Sono approvati i conti consuntivi 2025 dell'Ente LIS.

Con ogni ossequio.

Per il Municipio


Il Sindaco
Michele Foletti




Segretario comunale
Robert Bregy

Ris. mun. 02/07/2026