

# clariane

## Presentazione del gruppo 2025





# Un gruppo di statura europea

<b>1. Storia</b>	<b>8</b>	<b>9. Le tendenze del settore</b>	<b>20</b>
<b>2. Presenza europea</b>	<b>9</b>	9.1. Malattie croniche	20
<b>3. Attività e numeri chiave</b>	<b>10</b>	9.2. Invecchiamento della popolazione	20
3.1. Una comunità di professionisti impegnati nella cura e nell'assistenza delle persone vulnerabili	10	9.3. Cura e assistenza a domicilio	21
3.2. Dialogo continuo con gli stakeholder	11	9.4. Digitalizzazione	21
<b>4. Strategia</b>	<b>12</b>	<b>10. Le sfide del settore</b>	<b>22</b>
<b>5. Modello di business</b>	<b>14</b>	10.1. Assunzioni e formazione	22
<b>6. Performance</b>	<b>16</b>	10.2. Finanziamento delle spese sanitarie	22
6.1. Performance finanziaria	16	10.3. Verso cure personalizzate	23
6.2. Performance non finanziaria	17	10.4. Prevenzione e mantenimento dell'autosufficienza	23
<b>7. Prospettive finanziarie</b>	<b>18</b>	<b>11. Radicamento territoriale</b>	<b>24</b>
7.1. Obiettivi 2025	18	11.1. Presenza territoriale dei nostri network	24
7.2. Prospettive per il 2023-2026	18	11.2. Residenze per anziani	25
<b>8. Studi</b>	<b>19</b>	11.3. Strutture sanitarie specializzate	28
		11.4. Assistenza domiciliare e soluzioni residenziali alternative	30
		<b>12. Governance</b>	<b>32</b>
		12.1. Consiglio di amministrazione	32
		12.2. Clariane SE: Comitato esecutivo	33
		12.3. Comitato esecutivo del Gruppo	34
		12.4. Comitato di revisione	35



# SOPHIE BOISSARD

CEO

 Nel 2024,  
Clariane  
ha registrato una  
solida performance  
operativa,  
consolidando  
al tempo stesso  
la propria struttura  
finanziaria.

Signore e signori, spettabili azionisti,  
grazie all'impegno dei 63.000 dipendenti  
del Gruppo e al sostegno di tutti i suoi  
stakeholder, Clariane ha registrato nel  
2024 una solida performance operativa,  
consolidando al tempo stesso la propria  
struttura finanziaria. L'attività è stata  
dinamica in tutti i Paesi e in tutte le linee  
di business, come dimostra la crescita  
organica del 6,6%, che ha portato il nostro  
fatturato a 5,282 miliardi di euro.

Il tasso di occupazione delle nostre  
residenze per anziani ha continuato  
a crescere, con una media del 90,6%  
nel 2024, rispetto all'88,5% del 2023;  
in due anni, dal 2022, l'aumento  
è stato di 4 punti.

Questa tendenza si riflette anche  
nell'evoluzione dei nostri indicatori  
non finanziari: quasi tutti gli obiettivi  
(22 su 23) sono stati raggiunti o superati.

Quest'anno, il livello di raccomandazione  
(NPS) dei pazienti e familiari è stato  
di +44, significativamente superiore  
alla media del settore. Allo stesso tempo,  
la nostra politica attiva di promozione  
professionale attraverso percorsi  
di formazione qualificante sta dando  
i suoi frutti: il 12,1% dei nostri dipendenti  
e delle nostre dipendenti ha seguito un  
corso di formazione qualificante, con  
una partecipazione a livelli da record.

In termini di performance finanziaria,  
dopo due esercizi penalizzati da  
un'inflazione elevata che ha eroso  
significativamente i nostri margini,  
in particolare in Germania, il 2024 è stato  
caratterizzato dai primi segnali di ripresa.  
L'EBITDA (ante IFRS16 e proforma  
a seguito delle cessioni) è aumentato  
di + 1,2% nel corso dell'anno, rispetto  
al nostro obiettivo iniziale di stabilità.

 Oltre il 12% dei  
nostri dipendenti  
e delle nostre  
dipendenti ha  
seguito un corso  
di formazione  
qualificante.

Questi risultati riflettono la nostra ambizione di creare valore per tutti i nostri stakeholder. Grazie alla rigorosa gestione dei costi e all'efficace adattamento a un contesto economico complesso, il margine operativo è migliorato.

Allo stesso tempo, abbiamo lavorato attivamente al rafforzamento del nostro bilancio. Lanciato nel novembre 2023, il piano da 1,5 miliardi di euro destinato a consolidare la nostra struttura finanziaria è ormai per due terzi completato. Le prime tre fasi del piano sono state attuate, compresi gli aumenti di capitale per un totale di 329 milioni di euro realizzati con successo nel primo semestre del 2024. La quarta e ultima fase, che prevede cessioni di asset, è in via di attuazione: nel 2024 sono state concluse cessioni per un valore di 504 milioni di euro, in condizioni di valutazione favorevoli, e stiamo attuando vari progetti di cessioni mirate di attività non strategiche nelle diverse aree geografiche, per completare il piano entro la fine del 2025. Questi sforzi hanno già permesso di ridurre l'indebitamento finanziario netto di 409 milioni di euro nel corso dell'anno.

Infine, grazie al sostegno dei nostri partner bancari, siamo riusciti a ridiscutere le nostre condizioni di finanziamento e a prolungarne la scadenza. È stato firmato un accordo per un importo totale di 775 milioni di euro con ventidue partner bancari.

Forte di questi risultati e spinta dal dinamismo del proprio progetto aziendale "Al vostro fianco", Clariane affronta il 2025 con fiducia e determinazione.

Ancora una volta, vorrei ringraziare caldamente tutti i nostri dipendenti e le nostre dipendenti per l'impegno profuso nel proprio lavoro e i nostri partner per il loro costante sostegno, durante quest'anno di trasformazione. Rimanendo fedeli alla nostra mission ("Riconosciamo il valore e i bisogni di ogni persona. In ogni momento, dalla prevenzione alla cura") continueremo a orientare e a dare un senso al nostro operato e alle performance di Clariane.

“Ancora una volta, vorrei ringraziare caldamente tutti i nostri dipendenti e le nostre dipendenti per l'impegno profuso nel proprio lavoro e i nostri partner per il loro costante sostegno, durante quest'anno di trasformazione.”

# EVENTI DI RILIEVO DEL 2024

## GENNAIO

- Clariane diventa la prima azienda del settore ad ottenere la **certificazione Top Employer Europe**. Questa certificazione riconosce le best practice e l'eccellenza del Gruppo in materia di gestione delle risorse umane in cinque Paesi: Germania, Francia, Belgio, Italia e Regno Unito.

- Fondation Clariane pubblica in Francia uno studio sull'**attrattività delle professioni sanitarie e dell'assistenza alla persona**.

Il rapporto rivela che i giovani europei, motivati dalla ricerca di significato e di un'utilità sociale, sono molto interessati a queste professioni, che si collocano al terzo posto in Europa per grado di attrazione.

- Lancio del **programma WAYS (We Are at Your Side)** destinato alla formazione dei direttori e delle direttrici delle nostre strutture. I temi trattati in questo training personalizzato con valutazione finale sono i fondamenti del settore, le best practice, il management e la comunicazione. Il corso si rivolge ai direttori e alle direttrici attuali e futuri e mira a rafforzare le competenze e la cultura della leadership all'interno del Gruppo.

## FEBBRAIO

- Nell'ambito del piano di consolidamento della struttura finanziaria del Gruppo annunciato il 14 novembre 2023, Clariane **cede la sua partecipazione del 50% in un portafoglio immobiliare** nei Paesi Bassi ad Aedifica, per 25 milioni di euro. Aedifica, partner di Clariane dal 2020, possiede ora il 100% delle sei strutture di cura ed accoglienza per anziani gestite da Clariane.

- Firma di un accordo per la **cessione degli asset nel Regno Unito** a Elevation Healthcare Properties per 243 milioni di euro. Questa operazione, volta a ridurre l'indebitamento del Gruppo, rientra nel piano di consolidamento della struttura finanziaria di Clariane.

- Pubblicazione dei risultati del 2023: crescita organica del + 8,4% ed EBITDA pari a 614 milioni di euro. La leva finanziaria è di 3,8x.

**Gli obiettivi ESG sono stati superati**, con un NPS di + 44 e il 12% dei e delle dipendenti impegnati in un percorso di formazione che dà accesso a un diploma o a una qualifica.

## MARZO

- In Francia, quaranta residenze per anziani Korian hanno ottenuto la **certificazione Gault & Millau 2024**. Nell'ambito di questa partnership, avviata nel 2018, Gault & Millau valuta la qualità della nostra offerta di ristorazione e del servizio. Fra quelle certificate, spiccano in particolare tre strutture: Korian La Croisée Bleue (migliore cucina), Korian Samarobriva (miglior servizio) e Korian Les Saules (migliore esperienza del cliente).



- **Clariane e Doctolib hanno siglato un accordo** volto a facilitare l'accesso alle cure e a migliorare l'attività quotidiana del personale sanitario in Francia e in Italia. Questa partnership integra le soluzioni Doctolib nelle strutture Clariane, migliorando la gestione delle visite specialistiche e il coordinamento medico. In Italia, una versione customizzata dell'applicazione Doctolib Siilo, che facilita il coordinamento dei professionisti e delle cure.

## APRILE

- Primi **Innovation Days** a Biarritz e a Cambo-les-Bains, incentrati sulla riabilitazione alla deambulazione assistita da soluzioni robotiche ed esoscheletri. L'evento ha riunito specialisti in neurologia, medicina fisica e riabilitazione, con workshop, seminari e riflessioni filosofiche.



- Clariane diventa **sponsor del nuovo istituto ospedaliero universitario (IHU) HealthAge** di Tolosa, dedicato all'invecchiamento. L'IHU, sostenuto dal policlinico cittadino, concentra le proprie ricerche sul buon invecchiamento e sulla prevenzione del declino psicofisico legato all'età. Clariane partecipa inoltre al programma ICOPE dell'OMS.

- Lancio di una campagna per la **selezione di 1.000 apprendisti** in Francia, entro la fine dell'anno, nei settori della salute, dell'assistenza e della ristorazione. Questa iniziativa, sostenuta da due centri di formazione per apprendisti del Gruppo, punta a soddisfare le crescenti esigenze del settore e promuovere la formazione professionale e l'alternanza scuola/lavoro. In media, alla fine del periodo di apprendistato, l'80% dei giovani selezionati prosegue la carriera all'interno del Gruppo.

## MAGGIO

- Il Gruppo annuncia di aver ricevuto una promessa di acquisto dalla Fondation Santé Service per la **cessione di tutte le attività di ricovero e cure a domicilio in Francia**. Questa operazione, perfezionata a dicembre, rientra nel piano di consolidamento della struttura finanziaria del Gruppo.

- **Annuncio delle operazioni di aumento di capitale** nell'ambito del piano di consolidamento della struttura finanziaria del Gruppo, per un importo massimo complessivo di circa 329 milioni di euro, sotto forma di aumento di capitale riservato seguito da un aumento di capitale con diritto preferenziale di sottoscrizione.

## GIUGNO

- Creazione dell'**Executive Master MEOS, programma di formazione 100% digitale** per diventare direttore/direttrice sanitario/a. Questo corso di 14 mesi, gestito in collaborazione con l'Insee e IFG Executive Education, consente di ottenere una qualifica RNCP (Répertoire national de la certification professionnelle) riconosciuta dallo Stato francese.

- **L'Assemblea generale approva tutte le delibere** approvate dal Consiglio di amministrazione, compreso l'aumento di capitale riservato di circa 92,1 milioni di euro a favore di HLD Europe, Flat Footed e Leima Valeurs, completato il 12 giugno 2024.

- Lancio di un aumento di capitale con diritto preferenziale di sottoscrizione pari a circa 237 milioni di euro, riservato agli azionisti, nell'ambito del piano di consolidamento della struttura finanziaria del Gruppo.

- Nuova edizione del “**Mese dei valori**”, durante il quale i dipendenti e le dipendenti dei sei paesi del Gruppo celebrano i tre valori che li accomunano (fiducia, responsabilità, iniziativa), attraverso concorsi, conferenze, video e altre iniziative. In Francia, più di 200 dipendenti della sede centrale hanno visitato gli istituti per un'esperienza “Vis ma vie” (Vivi la mia vita).



## LUGLIO

- Completamento dell'aumento di capitale con diritti di sottoscrizione preferenziali pari a circa 237 milioni di euro, riservato agli azionisti; le richieste di sottoscrizioni hanno superato del 168% l'offerta.

- Firma della **carta degli impegni del “Collectif de lutte contre la dénutrition”**. Il Gruppo si impegna a sensibilizzare tutti i soggetti coinvolti, al fine di prevenire e combattere la denutrizione. Clariane France organizza anche eventi come il concorso “I piaceri della tavola” e aderisce all'operazione “Cucine aperte”, per promuovere l'alimentazione di qualità.



## AGOSTO

- Il Consiglio di amministrazione annuncia il rinnovo dell'incarico di Sophie Boissard, CEO, per un periodo di cinque anni, fino al 31 dicembre 2029.

- Pubblicazione dei risultati semestrali. Crescita organica del 6,8% del fatturato nel primo semestre del 2024, trainata da tutte le attività e regioni. Il Gruppo conferma i propri obiettivi per il 2024.

## SETTEMBRE

- Clariane è inclusa nell'indice **SBF 120** e nell'indice **CAC® SBT 1.5°**.

## OTTOBRE

- Pubblicazione del fatturato al 30 settembre 2024: **conferma della dinamica di crescita organica** (+ 6,3%); il 48% delle cessioni di attività previste nell'ambito del piano di consolidamento della struttura finanziaria del Gruppo è già stato completato o definito.

## NOVEMBRE

- A Barcellona, nuova edizione degli **Innovation Days**, incentrati questa volta su un approccio globale e personalizzato alla psichiatria. L'evento riunisce équipes mediche provenienti da Spagna, Italia e Francia per esplorare i **nuovi approcci terapeutici nel campo della salute mentale**, con sessioni plenarie, presentazioni e tavole rotonde.

- Cerimonia di **consegna dei diplomi** ai dipendenti e alle dipendenti formati nel corso dell'anno dalla Clariane Corporate University, in presenza del Primo Ministro francese. Tra i diplomati, molti provengono dal programma “Passerelles” (riqualificazione lavorativa dei dipendenti), lanciato nel 2021 dal governo francese.



- Korian, la rete di residenze per anziani di Clariane in Francia, si aggiudica il titolo di **Servizio clienti dell'anno (2025)** per il sesto anno consecutivo. Questo riconoscimento sottolinea l'impegno di Korian nell'assistenza agli anziani e dei loro caregiver, di fronte alla perdita di autosufficienza.

## DICEMBRE

- Primo **webinar europeo per la Giornata internazionale sulle disabilità**. Durante questo evento, che riunisce i responsabili e i gestori HR di tutti i Paesi del Gruppo, viene redatta una carta del manager volta a sostenere l'occupazione delle persone con disabilità.

# 1. Storia

Dall'inizio degli anni 2000, gli effetti dell'invecchiamento della popolazione sono diventati una problematica sociale cruciale, a livello europeo, sia in termini di assistenza sanitaria che di gestione della dipendenza. Grazie alla sua presenza in Europa e alle sue diverse attività, il Gruppo Clariane intende svolgere un ruolo di primo piano nella transizione demografica, facendo tesoro della sua esperienza ultraventennale.

### 2003

- A Besançon, nella Francia orientale, **quattro network di residenze per anziani decidono di fondere le proprie attività** per creare Korian ("cuore" in esperanto).

### 2006

- A seguito dell'ingresso di Predica, compagnia di assicurazione del gruppo Crédit Agricole, nel suo capitale, la società Korian viene introdotta in Borsa su Euronext Paris.

### 2007

- Espansione in Italia e in Germania con **l'acquisizione di Segesta e di Phönix**.

### 2013

- Già numero tre in Francia nel settore delle residenze per anziani non autosufficienti, Korian diventa il **network n° 1 in Germania**.

### 2014

- Fusione con Medica e nascita dell'**azienda leader nel settore delle residenze per anziani** in Europa, con il 40% del fatturato generato al di fuori della Francia.

### 2015

- Il Gruppo si insedia in **Belgio** ed è ormai presente in quattro Paesi.
- Clariane sviluppa e rafforza le proprie competenze nelle **attività sanitarie specializzate** (salute mentale, cure mediche e riabilitative, ricovero ospedaliero a domicilio, ecc.)

### 2016

- Formare e formarsi. Fondato nel 2003, il primo centro di formazione del Gruppo è stato strutturato e professionalizzato per diventare l'Académie Korian. Nel 2016, assume una nuova dimensione e diventa **un network di accademy presente in tutta Europa**. Un network che prefigura la Clariane Corporate University del 2023.

### 2017

- Creazione di una **fondazione aziendale** dedicata alle problematiche della terza età, che estende l'attività iniziata quattro anni prima con l'Institut du Bien Vieillir. Nel 2023, la finalità della fondazione cambia per concentrarsi sugli operatori e sulle professioni socio-sanitarie.
- Per i nostri dipendenti, il 2017 è l'anno della **prima cerimonia di consegna dei diplomi** per la validazione dell'esperienza acquisita (VAE).

### 2018

- Le attività del Gruppo si espandono con **soluzioni abitative condivise** (integrazione del network Âges & Vie) e **servizi di assistenza domiciliare** (acquisizione di Petits-fils).
- Adesione al **Collectif d'entreprises** per un'economia più inclusiva.

### 2019

- Con *In caring hands*, nuovo progetto di impresa, il Gruppo definisce **una roadmap ESG** (ambiente, sociale, governance) per gli stakeholder, strutturata su cinque assi e quindici impegni. Gli obiettivi ambientali, sociali e di governance assumono un ruolo centrale nell'attività di Clariane.
- L'azienda si sviluppa in Spagna e nei Paesi Bassi e il dialogo sociale assume una dimensione internazionale con **la costituzione di un comitato aziendale europeo**.
- In Francia, creazione del primo **consiglio degli stakeholder**.

### 2020

- **Mobilizzazione eccezionale di tutti i dipendenti** per affrontare la pandemia Covid-19 e proteggere gli ospiti e i pazienti. Fiducia, iniziativa e responsabilità: le nostre persone sono unite da valori condivisi.
- L'azienda crea in Francia il **primo Centro di formazione aziendale per apprendisti (CFA)** dedicato alle professioni dell'assistenza. Insieme ad Accor, Sodexo e Adecco, lancia inoltre il primo CFA per chef, a cui Disneyland Paris aderirà in un secondo momento.

### 2021

- Clariane intensifica le iniziative di alternanza studio/lavoro e di **formazione professionale qualificante** con il progetto "Passerelles", che consente ai lavoratori di riqualificarsi durante la carriera per operare nel settore dell'assistenza.
- Per soddisfare le crescenti esigenze nel campo della salute mentale, **Clariane rafforza la sua presenza nel settore psichiatrico** in Francia (Inicea), Italia (Sage) e Spagna (Ita Salud Mental).

### 2022

- Successo di Korus, il **primo piano di partecipazione azionaria dei dipendenti**, sottoscritto dal 15% del personale.
- Azienda socialmente impegnata, Clariane effettua **l'80% dei suoi acquisti su base locale**. Il 99% delle sue strutture sono coinvolte in progetti locali.
- In tre anni, Clariane ha **ridotto le emissioni di CO<sub>2</sub> del 24%**.

### 2023

- Lancio del nuovo progetto aziendale *Al vostro fianco* e adozione dello status di società benefit. Il Gruppo include nel suo statuto la mission: *"Riconosciamo il valore e i bisogni di ogni persona. In ogni momento, dalla prevenzione alla cura"*.
- Creazione della Clariane Corporate University, la prima iniziativa per trasformare Clariane in una società benefit.
- Clariane è il primo operatore del settore dell'assistenza agli anziani ad aver adottato una **carta europea per il dialogo sociale**.
- Acquisizione di Grupo 5, **importante operatore spagnolo specializzato nella salute mentale** e nell'assistenza alle persone vulnerabili. Clariane costituisce quindi un network in Spagna che, nel 2024, conta 155 strutture.

## 2. Presenza europea

Clariane è la comunità leader in Europa nei servizi di assistenza, con tre segmenti di attività complementari (residenze per anziani, case di cura e servizi sanitari specializzati, assistenza domiciliare e soluzioni residenziali alternative). Con un network di oltre 1.200 strutture in sei

Paesi, vanta una riconosciuta esperienza nel settore della cura, della sanità e dell'assistenza. La densità e la diversificazione dei suoi network contribuiscono a fare di Clariane un datore di lavoro di riferimento nel settore.

### BENELUX

Dati al 31 dicembre 2024



### FRANCIA



### GERMANIA



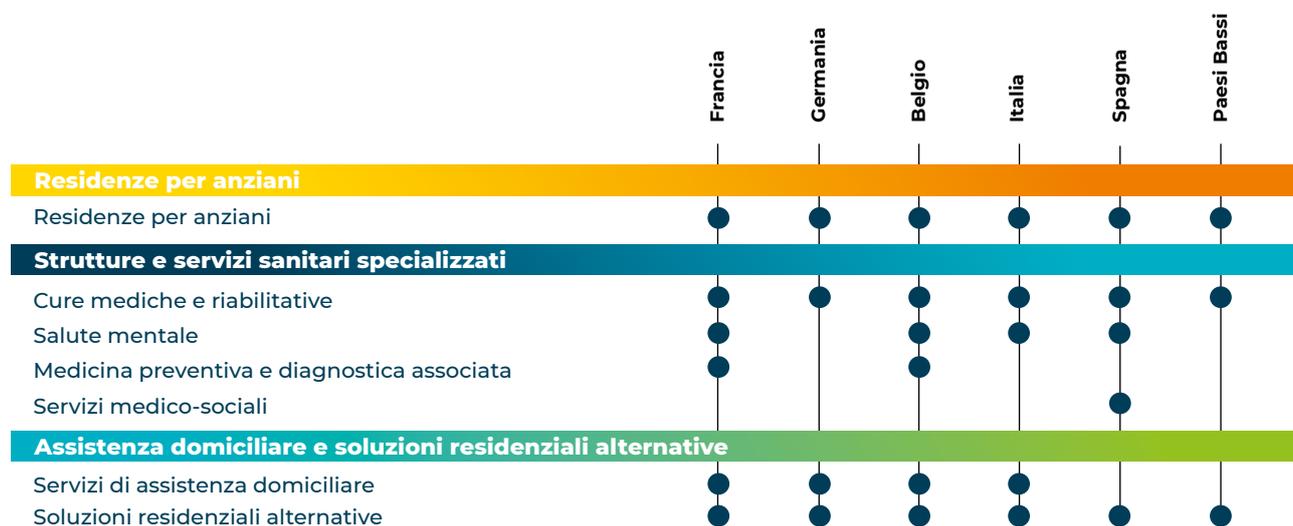
### SPAGNA e Regno Unito\*



### ITALIA



\* Al 9 aprile 2024, data della cessione di tutti gli asset e le attività del Gruppo nel Paese, il fatturato nel Regno Unito fatturato ammonta a 17 M€.



### 3. Attività e numeri chiave

#### 3.1. Una comunità di professionisti impegnati nella cura e nell'assistenza delle persone vulnerabili

Residenze per anziani, strutture e servizi sanitari specializzati, assistenza domiciliare e soluzioni residenziali alternative, servizi di cura e assistenza alla persona: la mission di Clariane è "Riconosciamo il valore e i bisogni di ogni persona. In ogni momento, dalla prevenzione alla cura". Fondata in Francia più di 20 anni fa, diventata una società benefit nel 2023 ed oggi presente in quasi 700 città e comunità locali, Clariane riunisce una comunità di 63.000 dipendenti (FTE), che partecipano con convinzione a un progetto aziendale unificante: *Al vostro fianco.*

**+ 6,6%**  
crescita organica

Presenza  
in quasi  
**700**  
città e comunità  
locali

**63.086**  
dipendenti (FTE)

**1.220**  
strutture

Più di  
**886.000**  
persone assistite  
e curate nel 2024

Fatturato  
**5.282 M€**

**62,1%**



#### Residenze per anziani

666 strutture  
62.546 posti letto  
98.729 Ospiti assistiti

#### Attività

- soggiorni a lungo termine
- soggiorni a breve termine
- cure intermedie dopo un ricovero ospedaliero
- centri diurni

#### Marchi

Korian (Francia, Germania, Belgio, Italia), Seniors Residencias (Spagna), Hestia Zorg, Het Gouden Hart e Stepping Stones (Paesi Bassi)

**25,5%**



#### Servizi sanitari residenziali e ambulatoriali

277 strutture  
14.224 posti letto  
707.500 Pazienti assistiti

#### Attività

- cure mediche e riabilitative
- salute mentale
- medicina, chirurgia e ostetricia
- poliambulatori
- visite specialistiche e diagnostica associata
- ricovero e assistenza a domicilio

#### Marchi

Grupo 5, Cian, Ita Salud (Spagna), Korian (Italia), Inicea (Francia), Dores Herstelzorg (Paesi Bassi), Orthoshop (Belgio), Lebenswert (Germania)

**12,4%**



#### Assistenza domiciliare e soluzioni residenziali alternative

277 strutture  
13.730 posti letto  
80.456 Ospiti e pazienti

#### Attività

- soluzioni residenziali alternative
- case di riposo | comunità
- agenzie di servizi di assistenza alla persona
- servizi medico-sociali (Spagna)

#### Marchi

Korian (Germania, Italia), Grupo 5 (Spagna), Âges & Vie e Petit-fils (Francia), Rosorum e Het Gouden Hart (Paesi Bassi), Korian Home Care e Cura (Belgio)

#### I nostri marchi nel 2024



### 3.2. Dialogo continuo con gli stakeholder

Il dialogo continuo con gli stakeholder a livello comunale o regionale è indispensabile per assicurare la qualità dell'assistenza fornita. Gli stakeholder, o parti interessate, sono suddivisi in dieci categorie.

#### CHI SONO GLI STAKEHOLDER DI CLARIANE ?



## 4. Strategia

Nel 2023, Clariane ha adottato lo status di società benefit, inserendo nel proprio statuto la sua mission, *Riconosciamo il valore e i bisogni di ogni persona. In ogni momento, dalla prevenzione alla cura, e aprendo la governance aziendale agli stakeholder, attraverso il proprio Comitato di missione.*

### Un progetto d'impresa, tre priorità

Il nuovo progetto d'impresa *Al vostro fianco* è stato concepito per sostenere la trasformazione di Clariane in una società benefit. Il progetto si prefigge tre obiettivi:

- 1/ rispondere alla crescente domanda di cure personalizzate il più vicino possibile a casa, la "svolta ambulatoriale";
- 2/ rafforzare i nostri pilastri fondamentali: competenze mediche in geroscienza, formazione dei talenti e trasformazione digitale;
- 3/ rafforzare il patto di fiducia con gli stakeholder a tutti i livelli: locale, nazionale ed europeo.

Secondo le previsioni, i bisogni di assistenza dovrebbero crescere del 20-30% entro la fine del decennio, a seguito dell'invecchiamento della popolazione. Nel 2024, nei sei Paesi in cui Clariane svolge la propria attività erano presenti 30 milioni di persone con più di 75 anni, e il numero di anziani è in costante aumento. Secondo l'OCSE, l'invecchiamento in Europa dovrebbe tradursi entro il 2030 in un sostanziale aumento della quota di persone di 65 anni e più, che passerà dal 20,7% della popolazione nel 2020 al 24,2% entro la fine del decennio.

Con una popolazione che invecchia e vive più a lungo, la prevenzione della non autosufficienza diventa una sfida di cruciale importanza. In Francia, secondo un recente rapporto dell'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) <sup>(1)</sup>, il numero di anziani che soffrono di perdita di autosufficienza aumenterà entro il 2030 di circa il 16% rispetto al 2020, passando da 2,7 milioni a quasi 3,1 milioni (+465.000 persone). Entro il 2040, l'aumento raggiungerà il 36% (+975.000 persone). Una popolazione che conterà quindi 4 milioni di persone.

### Tre segmenti di attività

In risposta alle sfide di salute pubblica poste dall'invecchiamento della popolazione e dalla crescente prevalenza di malattie croniche - due delle principali sfide sanitarie che il mondo deve affrontare secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) - Clariane sviluppa da diversi anni forme di assistenza e cura diversificate e complementari nelle varie aree geografiche. Tali attività sono organizzate in tre segmenti principali: le residenze per anziani, attività tradizionale del Gruppo; le strutture e i servizi sanitari specializzati nella prevenzione, nella cura e nella riabilitazione, che hanno registrato una forte crescita negli ultimi cinque anni; i servizi di assistenza domiciliare e le varie forme di comunità.

L'assistenza e le cure di eccellenza sono l'obiettivo chiave di tutte le politiche di Clariane, che promuove ad ogni livello della propria attività il "Positive Care", ovvero un approccio personalizzato alla cura che rispetta i desideri e le capacità di ogni individuo.

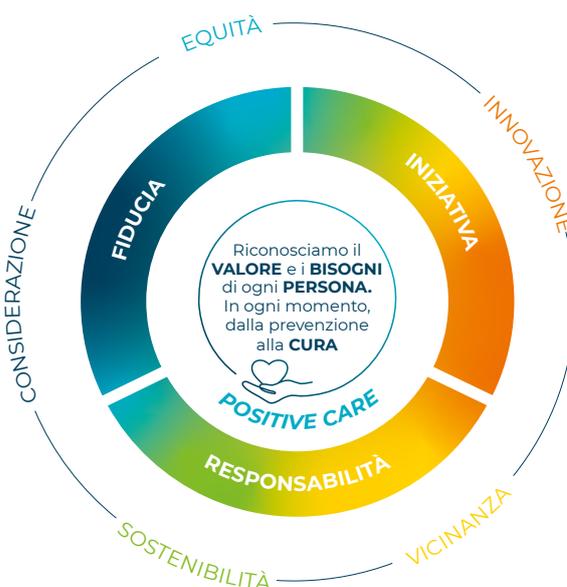
Ciascuna di queste attività poggia su una base comune che combina rigorose competenze mediche, una politica di qualità a 360°, lo sviluppo delle competenze e la "svolta ambulatoriale".

Il Gruppo applica rigorosi standard di qualità, che vengono regolarmente rivalutati e rafforzati in tutte le aree di attività. L'applicazione è monitorata attraverso una politica di certificazione esterna conforme allo standard ISO 9001.

Coerentemente con l'adozione dello status di società benefit, Clariane coinvolge le parti interessate in ogni livello della sua governance, da quello più locale a quello centrale, nell'ambito di un patto di fiducia alimentato da una regolare misurazione delle performance extra-finanziarie e da un dialogo trasparente con ciascuno di tali interlocutori.

### Piano di consolidamento della struttura finanziaria

Con il piano di consolidamento della propria struttura finanziaria avviato nel novembre 2023, il Gruppo Clariane ha messo in atto le misure necessarie per superare le difficoltà di accesso ai finanziamenti privati che hanno penalizzato il settore. Dal 2023, dopo l'impennata iniziata alla fine del 2021, l'inflazione si sta riducendo: il tasso di inflazione nell'Eurozona (dati Eurostat <sup>(2)</sup>) è sceso in due anni dal +9,2% di dicembre 2022 al +2,4% di dicembre 2024. In questo scenario caratterizzato dall'invecchiamento della popolazione, dal consolidamento della struttura finanziaria e da un contesto economico meno inflazionistico, il Gruppo Clariane dispone ora di una solida base per riprendere una traiettoria di crescita controllata e creatrice di valore, con una crescita organica di almeno il 5%.



(1) *Lieux de vie et accompagnement des personnes âgées en perte d'autonomie : les défis de la politique domiciliaire*, rapport de l'Inspection générale des affaires sociales, Dr J. Emmanuelli, J.-B. Frossard, B. Vincent, febbraio 2024, pag. 50.

(2) [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PRC\\_HICP\\_MANR\\_\\_custom\\_120601/bookmark/table?lang=fr&bookmarkId=952bcf60-22e8-433b-ab93-fe85e2ab2367](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PRC_HICP_MANR__custom_120601/bookmark/table?lang=fr&bookmarkId=952bcf60-22e8-433b-ab93-fe85e2ab2367)

### Cinque impegni al servizio della propria mission

Nel 2023, Clariane SE ha scelto di diventare una società benefit, inserendo nello statuto la mission "Riconosciamo il valore e i bisogni di ogni persona. In ogni momento, dalla prevenzione alla cura" e i cinque impegni che lo accompagnano: considerazione, equità, sostenibilità, vicinanza e innovazione.

1. **Considerazione:** operare con rispetto e considerazione nei confronti di tutte le persone che assistiamo e delle loro famiglie, nonché nei confronti di tutti i nostri dipendenti e stakeholder, e lottare contro ogni forma di discriminazione.
2. **Equità:** promuovere un modello aziendale sostenibile ed equilibrato a beneficio dei nostri pazienti, degli ospiti e delle loro famiglie, dei nostri dipendenti, delle nostre dipendenti e degli altri stakeholder in ciascuna delle nostre attività e nelle nostre decisioni di investimento.
3. **Sostenibilità:** utilizzare le nostre radici locali e il nostro network di strutture per favorire l'accesso alle cure, costruire un ecosistema locale resiliente e partecipare alla dinamica delle attività di ciascuna delle regioni in cui siamo presenti.

4. **Vicinanza:** proteggere le nostre comunità, contribuendo con le nostre prassi e i nostri comportamenti quotidiani alla lotta contro il cambiamento climatico e alla tutela della biodiversità.

5. **Innovazione:** promuovere l'innovazione, per contribuire a una migliore prevenzione delle malattie, a trattamenti più efficaci e a una maggiore soddisfazione e qualità di vita per i pazienti, gli ospiti e le loro famiglie, nonché per i nostri e le nostre dipendenti.

### Dieci iniziative

Questi impegni - considerazione, equità, sostenibilità, vicinanza, innovazione - sono declinati in dieci iniziative operative, comuni a tutte le attività e a tutti i Paesi. Tali iniziative si rivolgono sia alle persone a cui offriamo cure e assistenza, sia alle loro famiglie e ai dipendenti del Gruppo, in un approccio simmetrico.

#### UN PRINCIPIO TRASVERSALE: LA GOVERNANCE INCLUSIVA

Cinque obiettivi sociali e ambientali	Dieci iniziative
 <b>CONSIDERAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Positive Care</li> <li>→ Consulenza e orientamento per persone vulnerabili</li> <li>→ Supporto sociale e psicologico dei e delle dipendenti</li> <li>→ Salute e sicurezza dei e delle dipendenti</li> </ul>
 <b>EQUITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Formazione ed evoluzione professionale</li> <li>→ Condivisione del valore</li> </ul>
 <b>SOSTENIBILITÀ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Impronta CO<sub>2</sub> legata all'energia</li> </ul>
 <b>VICINANZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Acquisti locali ed inclusivi</li> </ul>
 <b>INNOVAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ricerca medica</li> <li>→ Innovazione nella sanità e nell'assistenza</li> </ul>

## 5. Modello di business

### RISORSE

#### FINANZIARIE

- 5,3 Md€ di fatturato
- 183 M€ di free cash-flow operativo ante IFRS 16 prima degli investimenti (incl. manutenzione)
- 3,45 Md€ di debito finanziario netto
- Leva finanziaria = 3,8x (Op Co) e 5,8x (Wholeco)

#### INFRASTRUTTURE DI ACCOGLIENZA

- 1.220 strutture
- 90.500 posti letto
- 24% del network di proprietà diretta, per un valore di 2,6 Md€ di asset immobiliari

#### DIPENDENTI

- **63.086 TFE** di cui **50.256** dipendenti diretti e **12.829** collaboratori occasionali
- **Età media:** 45 anni (organico permanente)
- **80% di donne** di cui il 53% nel management
- **4 settori di attività principali:** personale medico e infermieristico (67% degli organici); ristorazione, animazione, manutenzione, pulizia (21%); management operativo e amministrativo delle strutture (9%); sedi e funzioni di supporto (3%)
- **Clariane Corporate University:** offerta di formazione legata alla cura e alla riabilitazione, all'ospitalità e ai servizi, servizi alberghieri e di ristorazione, servizi tecnici, servizi amministrativi, management

#### AMBIENTE

- 720.697 kWh di consumi energetici
- 614 kT CO<sub>2</sub>e (scope 1, 2, 3)
- 5.359.117 m<sup>3</sup> di acqua prelevata (di cui > 90% scaricata nelle reti di acque reflue)
- 457 kg/lit/anno di rifiuti

### La nostra mission

Riconosciamo il valore e i bisogni di ogni persona. In ogni momento, dalla prevenzione alla cura

Isolamento, dipendenze di vario genere, disturbi psichiatrici, riabilitazione, convalescenza

### Attività



Residenze per anziani



Servizi sanitari residenziali e ambulatoriali

Poliambulatori  
Case di Cura  
Centri di Riabilitazione  
Comunità psichiatriche  
Hospice



Assistenza domiciliare e soluzioni residenziali alternative

Assistenza domiciliare  
Case di riposo | Comunità  
Appartamenti protetti

### Tendenze

- › Malattie croniche
- › Invecchiamento della popolazione
- › Cura e assistenza a domicilio
- › Digitalizzazione

## I nostri pilastri

Considerazione, equità, sostenibilità, vicinanza, innovazione

### I nostri settori di attività



#### Cure e riabilitazione

Cure mediche specializzate, prevenzione e diagnostica, riabilitazione



#### Ospitalità e servizi alla persona

Servizi alla persona, accoglienza, pulizie, lavanderia, ristorazione, intrattenimento, attività di svago



#### Formazione

Training nella Clariane Corporate University e nei nostri centri di formazione per apprendisti



#### Progettazione e sviluppo immobiliare

Network di strutture e di agenzie di servizi, sviluppo immobiliare, facility management



#### Progettazione e gestione di sistemi informatici

#### Sfide

- › Assunzioni e formazione
- › Finanziamento delle spese sanitarie
- › Personalizzazione delle cure
- › Prevenzione

## VALORE CREATO/PRESERVATO



#### OSPITI E PAZIENTI

- 886.685 Pazienti e ospiti assistiti
- + 44: scoring NPS Ospiti, Pazienti e famiglie
- 8,3/10: scoring di considerazione



#### DIPENDENTI

- 79% di tasso di coinvolgimento
- Top Employer Europe
- 819.670 ore di formazione
- 12,1% dei collaboratori impegnati in un percorso di qualificazione



#### ECONOMICO

- 2.254 M€: stipendi e investimenti in formazione
- Fatturato di 5,3 Md€
- 294 M€ di investimenti finanziari, immobiliari e nel network esistente
- Impronta economica in Francia: 5,41 Md€, equivalenti al fatturato



#### RADICAMENTO TERRITORIALE

- 700 comunità locali servite
- 800 partnership locali
- 78% degli acquisti realizzati/forniti a livello locale
- 17% degli acquisti alimentari regionali in Francia



#### IMPATTO SOCIALE

- Contributo a 105 pubblicazioni mediche
- 5 partnership di ricerca (istituti/Paesi)
- 3 fondazioni d'impresa Clariane (Francia, Germania, Spagna)
- 2 M€ in attività filantropiche



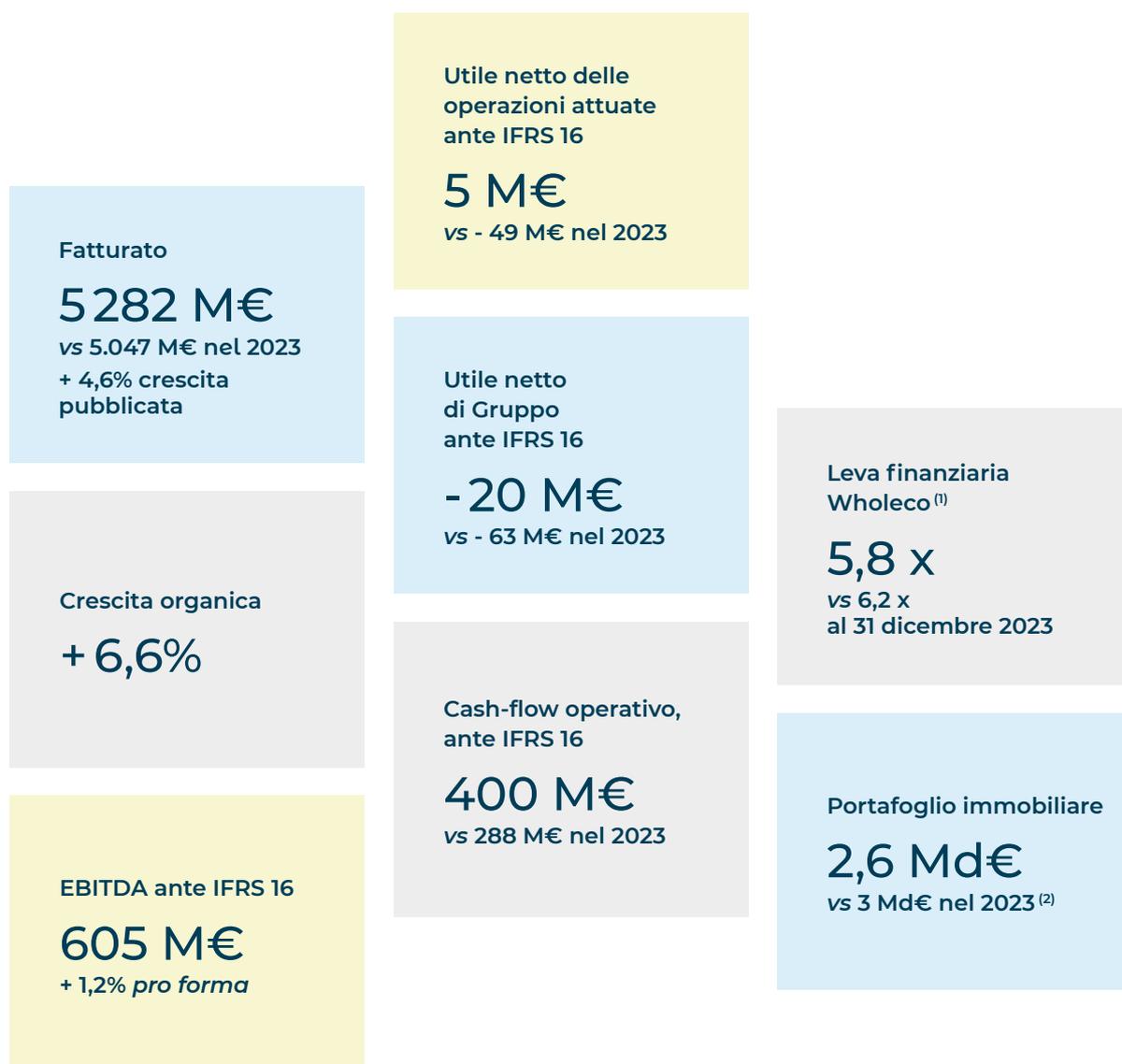
#### IMPRONTA AMBIENTALE

- - 11% volume energia (kwh) vs 2021
- - 15% kT CO<sub>2</sub>e legati alle energie vs 2021
- Piano di transizione 2031 allineato al WB2°C
- 87% dei rifiuti valorizzati, di cui il 44% di rifiuti riutilizzati/riciclati

## 6. Performance

### 6.1. Performance finanziaria

La performance del Gruppo nel 2024 conferma il successo del suo modello strategico ed economico che fa leva su un portafoglio di asset diversificati, sia in termini di attività che di presenza geografica.



(1) Leva finanziaria Wholeco: leva contabilizzata nell'ambito della modifica ed estensione del prestito sindacato annunciata il 17 febbraio 2025. La leva finanziaria di Wholeco è calcolata in base alla seguente formula: indebitamento finanziario netto esclusi IFRS 16 e IAS 17/ EBITDA consolidato esclusi IFRS 16 e IAS 17.

(2) Escluso Âges & Vie.

## 6.2. Performance non finanziaria

Il Gruppo ha definito una roadmap CSR per il quadriennio 2024-2028 con una ventina di obiettivi quantificati, in linea con il progetto d'impresa *Al vostro fianco* (2023-2028). Nel 2024, la maggior parte di questi indicatori era migliorata.

### Certificazione ISO 9001

**98%**

delle residenze per anziani e delle case di cura certificati nel 2024 e il 64% delle altre attività.

### Indicatore composito qualità delle cure

La prevenzione delle piaghe da decubito e la riduzione dell'uso delle contenzioni vanno oltre gli obiettivi dell'anno.

Quasi il

**98%** di piani personalizzati fino ad oggi.

### Infortuni e assenteismo

Frequency Rate degli infortuni pari a

**31**

in calo di 6 punti rispetto al 2023.

Tasso di assenteismo del

**10,4%**

(- 1 punto vs 2023).

### Diversità

**53%**

di donne nel *Top Management* (stabile vs 2023)

e

**38%**

nei comitati di direzione del Gruppo e nazionali.

### Formazione

Più di

**7.700**

dipendenti coinvolti in percorsi di qualificazione (+ 600 persone vs 2023).

### Assunzioni e mobilità interna

**50%**

delle posizioni di direttore/direttrice di struttura coperte tramite mobilità interna (+ 20 punti vs target) e tasso di turnover al 22%, in leggero calo vs 2023 (- 0,6 punti).

### Ambiente

Riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> legate all'energia

**15%**

(- 2 punti vs traiettoria SBTi).

### Sensibilizzazione CSR

Quasi

**40** iniziative di sensibilizzazione e formazione CSR.

## 7. Prospettive finanziarie

### 7.1. Obiettivi 2025

Nel 2025, i principali obiettivi del Gruppo sono il completamento del piano di consolidamento della struttura finanziaria e la riduzione dell'indebitamento finanziario, la continua ottimizzazione delle performance operative e il mantenimento di un elevato livello di qualità, in linea con gli impegni della propria mission.

**In questo contesto, Clariane prevede una crescita dell'EBITDA ante IFRS 16 e pro forma per le cessioni tra il +6% e il +9% nel 2025, sostenuta da una crescita organica del fatturato di circa il +5%.**

**Questi obiettivi si baseranno su:**

- continuo miglioramento dei tassi di occupazione in tutti i Paesi e sviluppo di attività ambulatoriali e soluzioni residenziali alternative;
- effetti favorevoli sui prezzi che riflettono gli adeguamenti tariffari e la crescente specializzazione delle cure fornite;
- controllo efficace dei costi operativi;
- proseguimento del risanamento delle attività in Germania;
- stabilizzazione del nuovo quadro normativo applicabile alle cure mediche e riabilitative in Francia.

Peraltro, in linea con il piano di consolidamento della propria struttura finanziaria, il Gruppo ricorda che il miglioramento della generazione di cash-flow e il controllo del livello di indebitamento restano obiettivi prioritari. Il Gruppo manterrà quindi gli investimenti per la manutenzione a un livello normale, a circa 100 milioni di euro, e gli investimenti

per lo sviluppo a circa 200 milioni di euro. Infine, il Gruppo si è prefissato un obiettivo di leva finanziaria Wholeco, come definito nell'estensione del contratto di prestito sindacato annunciata il 17 febbraio 2025, inferiore a 5,5x a fine 2025.

**Per quanto riguarda gli indicatori non finanziari, e rideterminati per gli effetti del perimetro di consolidamento legato al piano di cessioni, il Gruppo si è posto i seguenti obiettivi per il 2025:**

- confermare lo score di raccomandazione netto (NPS) Ospiti/Pazienti e famiglie a un livello superiore o pari a 40;
- mantenere a più di 7.000 il numero di dipendenti impegnati in percorsi di formazione qualificante, nel rispetto degli impegni della mission;
- ridurre a 30 il tasso di frequenza degli infortuni con interruzione del lavoro;
- continuare ad attuare la strategia di decarbonizzazione dell'energia a basse emissioni validata dalla *Science-Based Targets initiative (SBTi)*, che porterà a una riduzione del 22% delle emissioni di gas serra legate all'energia entro il 2021.

### 7.2. Prospettive per il 2023-2026

**Il Gruppo ribadisce i propri principali obiettivi, definiti per il periodo dal 1° gennaio 2023 al 31 dicembre 2026:**

- un obiettivo di crescita organica media annua (CAGR) del fatturato di circa +5%, sostenuto in particolare da un graduale e costante aumento dei tassi di occupazione e dei volumi di attività, in particolare nel settore ambulatoriale, e dal recupero tariffario attualmente in corso, soprattutto in Germania;
- un obiettivo di miglioramento del margine EBITDA di 100-150 punti base al 31 dicembre 2026, ante IFRS 16 e sulla base proforma delle cessioni, rispetto al 31 dicembre 2023, sostenuto principalmente dalla crescita del fatturato, in particolare attraverso i tassi di occupazione e lo sviluppo dei servizi ambulatoriali, da misure di ottimizzazione mirate della struttura dei costi centrali, dei costi di locazione e dei costi energetici, e infine da un incremento della performance in Germania;
- il Gruppo mira a proseguire gli sforzi per ridurre l'indebitamento finanziario netto nel 2026, ante IFRS 16, a un livello inferiore a 3 miliardi di euro, con una leva finanziaria Wholeco inferiore a 5x al 31 dicembre 2026. Per raggiungere questo obiettivo, il Gruppo si baserà in particolare su:
  - il continuo miglioramento delle performance operative;
  - il completamento entro il 2025 della componente "cessioni" del piano di consolidamento della propria struttura finanziaria;
  - livelli di investimento mantenuti a circa 100 milioni di euro all'anno per la manutenzione degli edifici e a circa 200 milioni di euro per lo sviluppo.

## 8. Studi

Per meglio identificare le aspettative della società e misurarne i cambiamenti, Clariane e la sua Fondazione "Aimer soigner" svolgono regolarmente indagini e sondaggi d'opinione presso il pubblico europeo sui temi delle cure e del personale sanitario.

2025

### Le leve della considerazione per il personale sanitario

A cinque anni dalla pandemia, come si sente considerato il personale sanitario, in Europa? All'inizio del 2025, Clariane e Ipsos hanno intervistato 1.600 professionisti sanitari (medici, infermieri, assistenti sanitari, paramedici) in quattro Paesi europei per valutarne lo stato d'animo e conoscere le loro aspirazioni.

Mentre la stragrande maggioranza del personale sanitario ritiene di essere "piuttosto" considerata (66%), 1 operatore su 3 afferma di non esserlo (34%). Soprattutto, per 1 professionista europeo su 2, il sentimento di considerazione sta peggiorando (49%, rispetto al 23% che lo ritiene migliorato). Un peggioramento avvertito da tutte le categorie.

Il senso di soddisfazione professionale resta tuttavia ampiamente maggioritario. Quasi 8 professionisti europei su 10 si dichiarano soddisfatti del loro attuale lavoro (79%) e la maggior parte di essi (57%) consiglierebbe a un giovane di lavorare in questo settore. Quando è stato chiesto cosa potrebbe migliorare, a loro avviso, tale considerazione, gli intervistati hanno citato la sensibilizzazione dell'opinione pubblica sulle difficoltà che essi incontrano nella gestione della vita quotidiana. Vorrebbero inoltre usufruire di un supporto per sviluppare le competenze relazionali, altro fattore essenziale per la considerazione. Gli intervistati concordano inoltre (45%) sulla necessità di corsi di formazione regolari sull'ascolto attivo e sulla comunicazione empatica.

Ipsos- Clariane, *La considération des soignants en Europe*. Studio condotto in quattro Paesi (Germania, Spagna, Francia, Italia) su 1.602 operatori sanitari di età compresa tra 18 e 75 anni, dal 10 gennaio al 5 febbraio 2025

2024

### Attrattiva delle professioni socio-sanitarie

Come vedono i giovani tra i 16 e i 20 anni le professioni socio-sanitarie? Condotto su 2.100 giovani in sette Paesi europei, l'indagine Ipsos-Fondation Clariane pubblicata nel gennaio 2024 rivela una chiara attrazione per le professioni del settore. Lo studio illustra le motivazioni, tra cui il desiderio di aiutare gli altri e l'orgoglio.

Un lavoro utile, significativo e fonte di orgoglio: i giovani europei sono entusiasti delle carriere nella sanità e nell'assistenza. Secondo un'indagine Ipsos condotta per la Fondazione Clariane su giovani tra i 16 e i 20 anni in sette Paesi, 8 intervistati su 10 sono motivati dal senso di utilità ispirato da queste professioni e il 77% le considera una scelta di cui andare fieri. La passione di aiutare gli altri è citata dal 63% degli intervistati come motivazione essenziale.

Il settore sanitario si colloca al terzo posto in termini di attrattiva tra i 18 settori lavorativi proposti, dopo il lusso e l'istruzione, ma è al primo posto nei Paesi Bassi e al secondo in Francia, Belgio e Regno Unito. L'attrattiva è ancora più forte quando uno dei familiari lavora già in questo campo o si è confrontato con qualche malattia.

Tuttavia, ci sono ancora degli ostacoli: il carico di lavoro (39%), gli orari irregolari (35%), la bassa retribuzione (29%) e la sofferenza (37%). Per soddisfare le crescenti esigenze, l'ampliamento dell'accesso alla formazione rimane una sfida importante. Iniziative come l'alternanza scuola/lavoro e i VAE, sostenuti da Clariane, consentono già al 12% dei dipendenti del Gruppo di accedere a una formazione con conseguimento di diploma.

Ipsos-Fondation Clariane, *L'attractivité des métiers de la santé et du soin auprès des jeunes Européens*. Studio condotto in sette Paesi (Germania, Belgio, Spagna, Francia, Italia, Paesi Bassi, Regno Unito) su 2.100 giovani - 300 per Paese - di età compresa tra 16 e 20 anni, dal 16 ottobre al 13 novembre 2023

### L'IMPRONTA ECONOMICA DI CLARIANE IN FRANCIA NEL 2024

Per il terzo anno consecutivo, Clariane ha misurato la propria impronta economica in Francia, Paese in cui possiede 558 strutture. Lo studio condotto da Asterès rivela che l'impronta diretta, indiretta e indotta di Clariane in Francia rappresenta l'equivalente di oltre 5,4 miliardi di euro di fatturato e genera 44.150 posti di lavoro a tempo pieno.

## 9. Le tendenze del settore

### 9.1. Malattie croniche

Le malattie croniche come il cancro, le affezioni respiratorie croniche e il diabete sono le principali cause di morte nei Paesi dell'OCSE e possono anche provocare disabilità significative.

Secondo l'OCSE (dati 2021), più di un terzo degli adulti dichiara di vivere con una malattia o un problema di salute a lungo termine. Nei Paesi in cui il Gruppo Clariane opera, questo rapporto varia dal 19% dell'Italia al 43% della Germania.

I decessi per cancro sono particolarmente elevati. Nel 2020, per 100.000 abitanti, sono stati 186 in Spagna e 217 nei Paesi Bassi.

Il diabete è una delle affezioni croniche più importanti. Nel 2021, quasi il 7% in media della popolazione adulta dei Paesi OCSE era affetta da diabete. Decine di milioni di adulti potrebbero soffrire di diabete non diagnosticato.

Molte malattie croniche possono però essere prevenute modificando i principali fattori di rischio, come il fumo, il consumo di alcol, l'obesità e l'inattività fisica. Per questo, la prevenzione delle patologie croniche è uno dei principali temi relativi alla salute pubblica dei prossimi anni.

Inoltre, l'invecchiamento della popolazione sta portando a un aumento nella prevalenza delle malattie croniche. L'invecchiamento è destinato ad accelerare e il numero di persone di età pari o superiore a 75 anni dovrebbe aumentare da qui al 2040 di quasi il 40%, nei sei Paesi in cui Clariane attualmente opera. Per soddisfare le esigenze dell'invecchiamento della popolazione, i sistemi sanitari devono essere sempre più preparati a gestire efficacemente la cronicità.

### 9.2. Invecchiamento della popolazione

Parlare di demografia in Europa oggi significa affrontare due questioni: l'invecchiamento della popolazione e la non autosufficienza, soprattutto a causa delle malattie croniche. Secondo l'OCSE, lo scenario demografico dell'invecchiamento in Europa si tradurrà entro il 2030 in un sostanziale aumento della quota di persone di 65 anni, che passerà dal 20,7% della popolazione nel 2020 al 24,2% entro la fine del decennio.

In pratica, per molti Paesi europei, ciò significa che già oggi ci sono più cittadini anziani che giovani sotto i 20 anni. La popolazione di 85 anni e oltre continuerà a crescere fino al 2050. Con una popolazione che invecchia e vive più a lungo, la prevenzione della non autosufficienza diventerà una realtà imprescindibile in un prossimo futuro. In Francia, secondo

un recente rapporto dell'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) <sup>(1)</sup>, il numero di anziani che soffrono di perdita di autosufficienza aumenterà entro il 2030 di circa il 16%, rispetto al 2020, passando da 2,7 milioni a quasi 3,1 milioni (+465.000 persone). Entro il 2040, l'aumento raggiungerà il 36% (+975.000 persone). Una popolazione che conterà quindi 4 milioni di persone.

(1) *Lieux de vie et accompagnement des personnes âgées en perte d'autonomie : les défis de la politique domiciliaire*, rapport de l'Inspection générale des affaires sociales, Dr J. Emmanuelli, J.-B. Frossard, B. Vincent, febbraio 2024, pag. 50.



Sala di fisioterapia della casa di cura Korian Frate Sole di Figline e Incisa Valdarno, Toscana (Italia), nel maggio 2024. Il fisioterapista (in primo piano) fa eseguire esercizi di riabilitazione al paziente. La Casa di Cura Frate Sole è specializzata in servizi di chirurgia, recupero e rieducazione funzionale, rivolti sia a persone autosufficienti che non autosufficienti. Le attività riabilitative si svolgono in un ambiente accogliente e attrezzato, con la presenza costante di personale sanitario qualificato. La struttura offre inoltre assistenza infermieristica, supporto medico e servizi alberghieri, garantendo un percorso di cura completo e personalizzato.

### 9.3. Cura e assistenza a domicilio

In Francia, secondo uno studio congiunto della Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) e dell'Agence nationale de l'habitat (ANAH), oltre l'80% degli anziani desidera invecchiare nella propria casa, anche in caso di deterioramento delle condizioni di salute. Questa aspirazione riflette il desiderio di poter decidere il proprio ritmo di vita e di ricevere liberamente i propri familiari. Più che un luogo, restare a casa significa innanzitutto la garanzia di uno stile

di vita. Tuttavia, il 38% degli "over 75" dichiara che sarebbe disposto a trasferirsi in una residenza adeguata a esigenze di maggiore assistenza. Per rispondere alla diversità delle aspettative e delle situazioni, sono indispensabili e in via di sviluppo soluzioni complementari: assistenza domiciliare, residenze condivise o case di riposo/RSA. La sfida consiste nel riuscire a fare in modo che ogni Ospite o Paziente possa sentirsi, ovunque, come a casa propria.

### 9.4. Digitalizzazione

La trasformazione digitale è il fulcro del piano aziendale del Gruppo Clariane e l'innovazione è al centro degli impegni della sua mission.

Le tecnologie digitali stanno permeando le organizzazioni socio-sanitarie e forniscono nuove soluzioni in termini di qualità.

La priorità va alla qualità dell'assistenza: la digitalizzazione delle cartelle cliniche dei pazienti e degli ospiti consente una migliore tracciabilità e un coordinamento più efficace tra gli operatori sanitari, favorendo un'assistenza ancora più precisa e personalizzata. A ciò si aggiunge lo sviluppo di dispositivi medici connessi per ridurre, nonché prevenire i principali rischi che possono correre i nostri pazienti ed ospiti, quali cadute e piaghe da decubito.

Ma conta anche la qualità dell'esperienza dei dipendenti. Prima la tecnologia digitale e ora l'intelligenza artificiale stanno rivoluzionando il modo in cui i servizi sanitari e socio-sanitari organizzano il proprio lavoro, automatizzando le attività amministrative e quelle che richiedono più tempo. Il ruolo di Clariane è di sostenere questa rivoluzione,

offrendo ai dipendenti un'esperienza moderna ed efficiente, con un accesso semplice e mobile ai principali dispositivi, in modo da liberare tempo da dedicare alle cure e far emergere tutta l'umanità del nostro lavoro.

Infine, ma non ultima per importanza, c'è la qualità dell'esperienza per gli ospiti, i pazienti e i loro familiari. È senza dubbio su questo fronte che la tecnologia offre le maggiori promesse. L'obiettivo è offrire la massima qualità nell'assistenza, oltre a un maggior livello di comfort e sicurezza nelle strutture. Ma è necessario anche ampliare l'accesso alle cure attraverso la telemedicina, oltre a creare nuove aree di intervento per Clariane, come il monitoraggio della popolazione in base ai fattori di rischio di fragilità nell'ambito del programma ICOPE, assicurando al Gruppo un ruolo da protagonista nella prevenzione della non autosufficienza.

La roadmap digitale di Clariane mira a ridefinire gli standard del settore, attuando una trasformazione tecnologica proattiva e responsabile a sostegno dell'eccellenza operativa, della qualità delle cure e dell'innovazione nella sanità.

## 10. Le sfide del settore

### 10.1. Assunzioni e formazione

Il settore dell'assistenza sanitaria in Europa sta affrontando sfide impegnative in termini di assunzione e fidelizzazione dei talenti, aggravate dall'invecchiamento della popolazione.

Essendo in particolare più esposti alle affezioni croniche e, in misura crescente, alla dipendenza, gli anziani ricorrono all'assistenza sanitaria più delle altre fasce d'età. Un recente studio della DREES <sup>(1)</sup> ha evidenziato il fatto che in Francia le persone di 60 anni o più ricorrono 20 volte di più alle cure infermieristiche, rispetto a quelle di età inferiore ai 35 anni; nel 2018, gli anziani francesi rappresentavano l'84% dei fruitori di cure infermieristiche, mentre rappresentavano solo il 27% della popolazione totale.

Queste cifre illustrano il grande impatto che l'invecchiamento della popolazione europea avrà sulla domanda di cure. L'utilizzo di servizi sanitari dipende non solo dalle dimensioni della popolazione, ma anche dalla sua composizione, soprattutto in termini di età.

L'invecchiamento della popolazione europea richiederà un rapido aumento del numero di professionisti e professioniste sanitari. Entro il 2030, saranno necessarie diverse centinaia di migliaia di medici, infermieri/e, assistenti sanitari/e e assistenti domiciliari in più. A ciò si aggiunge la necessità di sostituire un numero significativo di operatori sanitari che stanno andando in pensione.

Oltre al significativo aumento della formazione di base che i governi sono chiamati a promuovere in vari Paesi europei (il numero di infermieri neodiplomati in rapporto alla popolazione è inferiore alla media OCSE in Francia, Spagna e Italia<sup>(2)</sup>), parte della risposta a queste sfide demografiche e sanitarie può essere fornita anche dagli operatori del settore socio-sanitario.

È ciò che il Gruppo Clariane fa da diversi anni, perseguendo una politica particolarmente attiva di formazione continua e riqualificazione professionale. Nel 2024, 7.780 dei dipendenti del Gruppo erano iscritti a un programma di formazione con conseguimento di diploma.

Fin dal 2016, Clariane ha creato un network di accademie, seguito dal lancio della Clariane Corporate University nel 2023, al fine di accelerare lo sviluppo di programmi di qualifica e certificazione. Con un programma di 120 corsi e quasi 820.000 ore di formazione erogate entro il

2024, la Clariane Corporate University mira a promuovere il miglioramento delle competenze e il reskilling del personale. Il training è organizzato secondo quattro grandi aree formative tematiche: assistenza, ospitalità e servizi, management e leadership.

Grazie alla Clariane Corporate University, che riunisce tutta l'offerta formativa, il Gruppo si è dotato dei mezzi necessari per assicurare al personale una formazione continua, promuovendo l'apprendistato, la validazione dell'esperienza acquisita (VAE), i corsi di riqualificazione del programma "Passerelles", e i centri di formazione interni.

Creando opportunità di carriera interessanti e concentrandosi sullo sviluppo delle competenze, il Gruppo Clariane agisce non solo per compensare le carenze attuali e future, ma anche per accrescere l'attrattiva della professione.

In Francia, Clariane è il principale datore di lavoro di apprendisti nel settore, con 864 nuove assunzioni nel 2024. In Clariane, l'apprendistato si è espanso rapidamente, passando in Francia dalle poche decine di apprendisti presenti prima del 2019 ai 1.728 apprendisti in alternanza scuola/lavoro nel 2024. Dopo una prima fase caratterizzata dall'apprendistato per il ruolo di assistente sanitario, Clariane ha diversificato i profili degli apprendisti a partire dal 2023 per ridurre le sfide occupazionali nelle professioni con carenza di vocazione. Clariane offre ora contratti di apprendistato in diverse filiere: assistente sanitario, cuoco, infermiere, apprendista di direzione, fisioterapista, con tasso di assunzione superiore al 50%.

La VAE consente inoltre ai dipendenti di progredire nelle professioni socio-sanitarie. Clariane ha creato un sistema strutturato per aumentare il numero di dipendenti in VAE, che sono passati da 400 nel 2019 in Francia a 1.116 nel 2024.

Questa strategia, sviluppata anche negli altri Paesi europei in cui il Gruppo opera, ha permesso di formare e assumere migliaia di assistenti sanitari e altri professionisti qualificati, riducendo la dipendenza del Gruppo dalle assunzioni esterne. Essa riflette una visione globale, che tiene conto delle realtà locali e che affronta in modo proattivo la crisi di risorse umane.

### 10.2. Finanziamento delle spese sanitarie

Sessantasei miliardi di euro. Secondo Synerpa, l'associazione professionale del settore socio-sanitario francese, questo è l'importo degli investimenti necessari a livello nazionale, per il decennio 2040. Si impongono investimenti per il rinnovo e l'adeguamento delle residenze per anziani, per creare nuova ricettività e per rinnovare gli impianti energetici. Tali investimenti in infrastrutture sono essenziali per garantire la continuità dell'erogazione di cure a casa e assistenza di prossimità al pubblico della terza e quarta età. Sessantasei miliardi di euro è la cifra che dobbiamo investire nelle energie rinnovabili per rispettare i nostri impegni energetici.

La crescita dei bisogni in termini di assistenza verso le patologie croniche, in particolare durante la quarta età, impone un adeguamento delle condizioni di finanziamento dei settori sanitario e socio-sanitario in molti Paesi europei.

Negli ultimi tre anni, gli operatori sanitari hanno dovuto far fronte a un aumento dei costi senza precedenti, dovuto all'inflazione dei costi energetici, alimentari e di ristrutturazione delle residenze, nonché all'aumento degli stipendi degli addetti sanitari. In questo contesto, è essenziale fornire ai player del settore visibilità sulle risorse disponibili e sul quadro di finanziamento. Si tratta di un'esigenza comune a tutti gli operatori in Europa, in tutti

(1) DREES: "Le nombre d'infirmières augmenterait fortement d'ici à 2050, mais moins que les besoins en soins de la population vieillissante"; n° 1319; dicembre 2024

(2) [https://www.oecd.org/fr/publications/panorama-de-la-sante-2023\\_5108d4c7-fr/full-report/component-73.html#indicator-d1e33019-beaef478ea](https://www.oecd.org/fr/publications/panorama-de-la-sante-2023_5108d4c7-fr/full-report/component-73.html#indicator-d1e33019-beaef478ea)

i settori. Più in generale, si conferma il ruolo essenziale svolto dal settore privato. In Francia, ad esempio, negli ultimi 25 anni, le RSA private hanno rappresentato quasi il 40%

degli investimenti in nuovi posti letto nelle residenze per anziani, in un periodo in cui la loro quota di mercato era significativamente inferiore (17% nel 1996, 23% nel 2023).

### 10.3. Verso cure personalizzate

La personalizzazione delle cure riflette le legittime aspettative dei pazienti di essere coinvolti nella gestione del proprio percorso terapeutico, in un contesto di democratizzazione delle informazioni e di crescente consapevolezza dei diritti del paziente. Questa volontà di coinvolgimento si traduce in una crescente domanda di cure personalizzate, adeguate alle esigenze specifiche dei singoli pazienti. I sistemi sanitari devono quindi evolversi per integrare tale dimensione partecipativa, implementando strumenti e processi che consentano ai pazienti di partecipare con gli operatori sanitari alla costruzione del proprio percorso terapeutico.

I progressi della medicina, in particolare nei settori della genomica e delle tecnologie informatiche, hanno aperto la strada a trattamenti più mirati ed efficaci. Allo stesso tempo, l'invecchiamento della popolazione europea è accompagnato da un aumento della prevalenza delle malattie croniche. Nel 2021, 12 milioni di pazienti in Francia sono risultati affetti da una patologia cronica<sup>(1)</sup> riconosciuta dal programma relativo alle affezioni di lunga durata, con un aumento della prevalenza dal 14,6% nel 2008 al 17,8% del 2021, soprattutto a causa dell'invecchiamento della popolazione.

Questa duplice dinamica implica la necessità di adattare i sistemi sanitari, per fornire un'assistenza continua e personalizzata che risponda alle esigenze specifiche dei pazienti con patologie croniche. Una gestione efficace di tali malattie richiede un maggiore coordinamento tra gli operatori del sistema sanitario e un uso ottimale delle risorse disponibili.

La personalizzazione delle cure va attuata con un team sanitario addestrato non solo all'uso di pratiche cliniche avanzate, ma anche all'ascolto dei bisogni emotivi e psicologici dei pazienti, e questo implica notevoli investimenti in formazione e gestione dei talenti.

Infine, la personalizzazione delle cure rappresenta una sfida economica. Si tratta di uno strumento di efficientamento, utilizzato limitando le procedure non necessarie e favorendo una prevenzione mirata, in un contesto di costi sanitari in costante aumento. In Francia, la spesa sanitaria corrente è aumentata del 3,5% nel 2023, raggiungendo 325 miliardi di euro, trainata da un significativo aumento del consumo di cure e articoli medicali, cresciuto del 5,2%, e dalla spesa per cure di lunga durata (+6,2%)<sup>(2)</sup>. E questo avviene in un momento in cui i sistemi sanitari, già sottoposti a pressioni di bilancio, fanno fatica ad adeguare le proprie risorse alle esigenze di una popolazione che invecchia.

### 10.4. Prevenzione e mantenimento dell'autosufficienza

L'invecchiamento della popolazione e l'aumento delle patologie croniche mettono a dura prova un sistema sanitario dotato di risorse limitate.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) propone di passare da un sistema curativo a uno più proattivo e preventivo. Questo approccio sarebbe più efficace per i pazienti, nonché più efficiente in termini di risorse umane e finanziarie.

L'avvento della geroscienza, che dimostra come l'invecchiamento sano sia possibile e scientificamente argomentabile e come si possano attuare iniziative efficaci per combattere la perdita di autosufficienza, rende questa possibilità reale.

L'attuazione di programmi di prevenzione di massa richiede la collaborazione tra organizzazioni pubbliche e private. Clariane collabora con l'Istituto Ospedaliero Universitario di Tolosa (IHU) per sostenere il programma ICOPE dell'OMS e facilitare l'accesso a cure precoci e di alta qualità alle persone vulnerabili e agli over 60 nei vari territori. Di fatto, il passaggio da un sistema sanitario esclusivamente curativo e reattivo a uno che privilegia la prevenzione precoce e mirata può essere realizzato solo monitorando ampi gruppi di popolazione, prima che si verifichi la perdita di autonomia.

Per vari motivi - geografici, professionali e culturali - il gruppo Clariane ha tutte le carte in regola per svolgere un ruolo centrale nella sanità pubblica. In primo luogo, la presenza

regionale, periferico-urbana e rurale di Clariane funge da anello di congiunzione tra l'assistenza ospedaliera (sempre più tecnica e curativa, sempre più breve) e l'assistenza primaria (medicina generale, operatori sanitari locali). Inoltre, la diversificazione delle attività del Gruppo e le sue competenze costituiscono una risorsa preziosa nei percorsi di prevenzione previsti dal programma ICOPE. Infine, la filosofia di cura promossa da Clariane, *Positive Care*, che pone l'accento su un approccio olistico alle persone e su programmi di cura personalizzati, con una forte enfasi sugli interventi non medici, è perfettamente in sintonia con lo spirito del programma.

Più in generale, che si tratti di terapie psichiatriche, riabilitazione, assistenza domiciliare o altre attività, Clariane intende affermarsi come protagonista di riferimento della prevenzione a livello territoriale, operando in totale sintonia con enti pubblici e privati.

(1) *Mieux connaître et évaluer la prise en charge des maladies chroniques : lancement de l'enquête PaRIS en septembre 2023*, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), 11 luglio 2023.

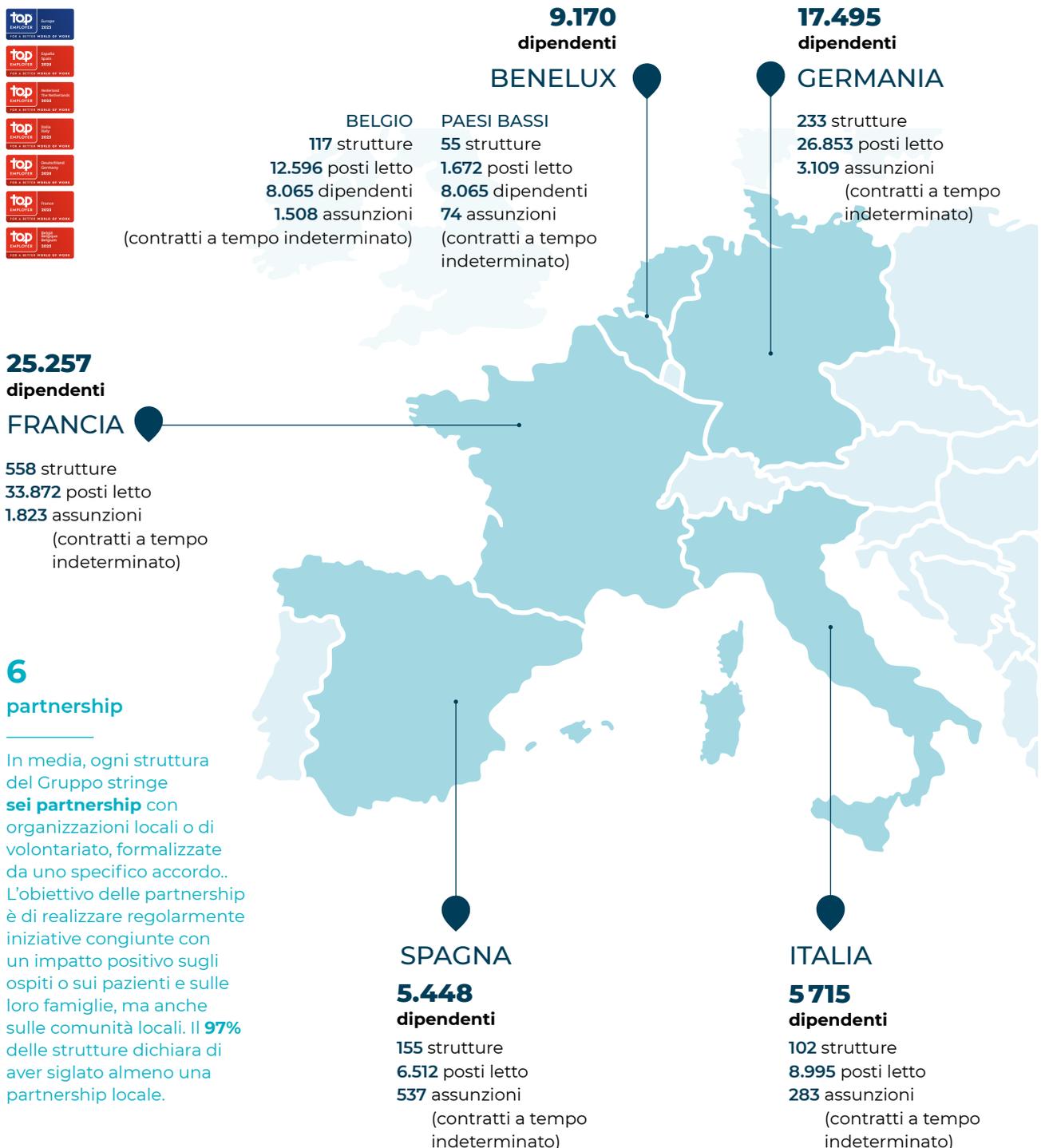
(2) *Les dépenses de santé en 2023 - Résultats des comptes de la santé, Panoramas de la DREES*, Mathilde Didier et Geoffrey Lefebvre - Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), 21 novembre 2024.

## 11. Radicamento territoriale

### 11.1. Presenza territoriale dei nostri network

Ciascuna delle nostre strutture riveste un ruolo essenziale nella regione in cui opera. Contribuisce infatti non solo all'ecosistema assistenziale e sanitario locale, ma anche allo sviluppo economico e alla vita sociale. Sono 1.220 le strutture situate nei centri urbani e nelle aree rurali, in quartieri meno favoriti e in aree con accesso difficile ai servizi socio-sanitari. Oltre a garantire posti di lavoro stabili, la presenza di una struttura contribuisce all'economia di un comune o di

una comunità locale, attraverso sia la manutenzione degli edifici, sia la fornitura di prodotti necessari all'operatività. Clariane promuove infatti una politica che privilegia gli acquisti locali e incoraggia ogni struttura ad instaurare legami con le associazioni e le comunità locali. Clariane è un'azienda radicata nei territori, con un'impronta economica significativa a livello locale e regionale.



## 11.2. Residenze per anziani



Le residenze per anziani sono strutture specializzate nell'accoglienza e nell'assistenza di persone anziane e fragili. Al 31 dicembre 2024, Clariane contava 666 strutture, con diversi marchi: Korian in Germania, Belgio, Francia e Italia, Seniors Residencias in Spagna, Hestia Zorg, Het Gouden Hart e Stepping Stones nei Paesi Bassi. Ciascuna di queste strutture offre accoglienza di lungo termine e soggiorni temporanei, questi ultimi in particolare per dare sollievo ai caregiver o dopo un ricovero ospedaliero. Alcuni di essi hanno al proprio interno anche un centro diurno.

### FRANCIA

Le residenze per anziani in Francia operano con il marchio **Korian**. Il network è composto da 269 strutture, il 20% delle quali si trova nei grandi centri urbani. L'assistenza medica rappresenta un aspetto importante dell'attuale attività delle residenze per anziani, in quanto molti ospiti soffrono di patologie neuro-degenerative quali la malattia di Alzheimer. Questa situazione è strettamente legata all'età sempre più avanzata delle persone ospitate nelle strutture. Le residenze per anziani Korian offrono diversi tipi di sistemazione: soggiorni a lunga degenza, soggiorni brevi e, in alcuni casi, assistenza diurna. Le residenze per anziani Korian operano nel rispetto di una promessa: "Costruire insieme un'assistenza che integra qualità della cura e legami umani". Questa promessa si fonda su quattro pilastri: considerazione, cura, luogo di vita, apertura.

#### I numeri

**269** residenze per anziani

**22.703** posti letto

**35.733** Ospiti assistiti

### GERMANIA

In Germania, Clariane opera con il marchio **Korian**, con diversi tipi di sistemazione in linea con le esigenze individuali: soggiorni a lunga degenza con assistenza per persone affette da Alzheimer o da malattie correlate, soggiorni brevi e assistenza diurna. Una caratteristica particolare dell'attività in Germania è che alcune strutture sono dedicate esclusivamente all'assistenza diurna.

Nelle residenze per anziani Korian, i pazienti affetti da demenza possono beneficiare di "cure protettive" (*behütende Pflege*). Il programma riguarda anche i giovani adulti affetti da demenza, che vengono assistiti nelle strutture e beneficiano di un programma specifico chiamato Young Care. Inoltre, gli ospiti affetti da disturbi mentali che richiedano un'assistenza specifica possono essere accolti in strutture dedicate alle co-morbilità.

#### I numeri

**160** residenze per anziani e residenze per disabili

**17.617** posti letto

**24.091** Ospiti assistiti

#### FOCUS SU...

##### CERTIFICAZIONE GAULT & MILLAU

Nel 2025, 34 residenze per anziani sono state premiate dalla famosa guida gastronomica francese per il loro approccio alla ristorazione e ai servizi associati. Ogni anno, negli ultimi sette anni, Gault & Millau ha effettuato un rigoroso studio, nell'ambito della partnership con Korian. L'indagine è basata su oltre 245 criteri, relativi alla qualità dei piatti (gusto, consistenza, preparazione di prodotti freschi), al servizio (condimento, stoviglie, tovaglie) e al contesto generale del pasto. Durante le visite a sorpresa, gli ispettori indipendenti esaminano tutti i pasti (prima colazione, pranzo, merenda e cena). Le certificazioni assegnate valorizzano la cucina casalinga, che utilizza prodotti freschi e di stagione, e sottolineano l'importanza della ristorazione nel mantenere i legami sociali e intergenerazionali. Quest'anno, tre residenze si sono distinte, in particolare, rispetto alle altre: Korian L'Air du temps a Strasburgo (premio per la migliore cucina), Korian Le Solidor a Saint-Malo (premio per il miglior servizio) e Korian Villa Saint-Antoine a Le Chesnay (premio per la migliore esperienza cliente).

#### FOCUS SU...

##### PROGETTO "PFLEGE 2030"

Attraverso il progetto pilota "Pflege 2030" (Cura 2030), Korian Germania e la Fondazione Korian Germania collaborano con l'Università di Brema e l'Istituto Fraunhofer per i Circuiti Integrati (IIS) di Erlangen per sperimentare modi innovativi di organizzare le cure. Il progetto, sostenuto dal Ministero bavarese della Salute, dell'Assistenza e della Prevenzione, concentra la sua azione su due assi principali: la multidisciplinarietà dei team, da un lato, e l'integrazione delle tecnologie digitali e della robotica dall'altro (in particolare, la pianificazione digitale dei servizi, la gestione digitale dei farmaci, la documentazione ad attivazione vocale, i rilevatori di cadute e le teleconsultazioni). L'obiettivo è ottenere una nuova e più efficiente organizzazione delle cure e utilizzare meglio le competenze degli esperti.

### BELGIO

In Belgio, il Gruppo gestisce 110 residenze per anziani con il marchio **Korian**, che propongono diverse tipologie di accoglienza (soggiorni di lunga durata, soggiorni brevi). La priorità è l'autosufficienza degli ospiti, che definiscono da soli ciò che è importante per loro. Queste strutture offrono anche camere per soggiorni di convalescenza e centri diurni, che favoriscono le interazioni sociali e le attività ricreative. In Belgio, Korian è il principale operatore privato di servizi di assistenza agli anziani e alle persone fragili. Tutte le nostre residenze hanno ottenuto la certificazione ISO 9001.

#### I numeri

**110** residenze per anziani

**12.216** posti letto

**19.034** Ospiti assistiti

### ITALIA

Il network italiano comprendeva, nel 2024, 58 residenze per anziani **Korian**. Dieci di esse dispongono di centri diurni, in cui gli anziani che vivono a casa possono trascorrere del tempo con gli ospiti della loro stessa generazione. Questa soluzione offre assistenza e supporto su misura per le loro esigenze, consentendo alle famiglie di beneficiare di un periodo di sollievo.

L'offerta è completata da sei residenze per disabili, progettate per accogliere gli ospiti in un ambiente protetto, in cui è possibile partecipare ad attività sociali e riabilitative. Tre di queste residenze per disabili offrono anche assistenza diurna. Queste strutture semi-residenziali mirano a fornire alle persone con disabilità uno spazio sicuro e un supporto educativo.

#### I numeri

**58** residenze per anziani

**6.237** posti letto

**13.938** Ospiti assistiti

#### FOCUS SU...

##### PET THERAPY

Le residenze per anziani mettono sempre più l'accento sugli effetti positivi per gli ospiti dell'interazione con gli animali da compagnia. Sono state ad esempio predisposte aree dedicate ai cani. L'interazione con un animale completa le terapie tradizionali, favorendo la socializzazione, riducendo il senso di solitudine, riattivando le capacità motorie e stimolando profondamente le funzioni cognitive.

### PAESI BASSI

Nei Paesi Bassi, Clariane opera nel settore delle residenze per anziani con i seguenti marchi: **Het Gouden Hart, Hestia Zorg e Stepping Stones**.

**Hestia Zorg e Stepping Stones** sono specializzate nell'assistenza a persone affette da demenza o problemi di memoria. Queste piccole strutture (da venti a trenta camere) sono state appositamente progettate per fornire un ambiente sicuro, adatto agli ospiti e accessibile. L'organizzazione in piccoli gruppi punta a promuovere un'atmosfera familiare in cui gli ospiti si sentano protetti e valorizzati.

Le residenze per anziani **Het Gouden Hart** sono progettate per gli ospiti anziani, autosufficienti o no. I diversi tipi di sistemazione permettono di accogliere ospiti che necessitano semplicemente di assistenza occasionale, sia coloro i quali hanno bisogno di un'assistenza più estesa o di cure palliative.

#### I numeri

**49** residenze per anziani

**3** aperture nel 2024

**1.385** posti letto

**2.280** Ospiti assistiti

#### FOCUS SU...

##### GIORNATE "PORTE APERTE"

Nel 2024, le due giornate "porte aperte" organizzate nelle strutture hanno contribuito a facilitare l'integrazione dei futuri ospiti e a creare legami con le famiglie. Questi eventi offrono l'opportunità di scoprire l'approccio personalizzato all'assistenza offerto dalle residenze per anziani. Visite ai locali e alle attrezzature, incontri con il personale, scoperta dell'approccio su misura per la terza età: presentando in modo trasparente le cure e i servizi, le strutture migliorano la gestione dell'integrazione e assicurano una transizione senza problemi ai futuri ospiti nella loro nuova residenza.

## SPAGNA

Dal 2019, Clariane opera in Spagna attraverso un network di residenze per anziani con il marchio **Seniors Residencias**. Oltre all'ospitalità a lungo e breve termine, le Senior Residencias offrono anche assistenza diurna.

### I numeri

**20** residenze per anziani

**3** aperture nel 2024

**2.298** posti letto

**280** posti in centri diurni

**3.078** Ospiti assistiti



Residenza per anziani Korian Lindenhof di Mönchengladbach (Germania): festeggiamenti per i compleanni di maggio 2024, nella sala da pranzo. La struttura, recentemente ristrutturata, accoglie 123 Ospiti.

## 11.3. Strutture sanitarie specializzate



Il Gruppo Clariane gestisce case di cura e strutture sanitarie specializzate, essenzialmente in Spagna, Francia e Italia. Si tratta di poliambulatori e centri di riabilitazione, comunità psichiatriche e alcune case di cura con prestazioni di medicina, chirurgia e ostetricia (solo in Italia). Queste strutture fanno parte dell'ecosistema sanitario locale e offrono cure ospedaliere e ambulatoriali, oltre a visite specialistiche. La maggior parte dei Paesi in cui il Gruppo opera offre anche servizi di assistenza domiciliare. Solo in Spagna, Clariane gestisce le attività medico-sociali nell'ambito di una convenzione di delega di servizio pubblico.

### SPAGNA

Clariane, leader in Spagna nella cura della salute mentale, opera nel Paese con i marchi **Ita Salud Mental**, **Grupo 5** e **Cian**. Clariane offre un'assistenza globale per la salute mentale dall'infanzia e dall'adolescenza fino alla terza età, supportando persone con disturbi alimentari, disturbi del neurosviluppo e problemi comportamentali. L'assistenza viene fornita in diversi contesti: case di cura, centri diurni, centri di riabilitazione psicosociale, centri di riabilitazione professionale, centri di riabilitazione e integrazione sociale e consultazioni esterne. L'approccio è incentrato sulla continuità delle cure, ponendo l'accento sull'autosufficienza. Solo in Spagna, oltre alle proprie strutture, Clariane sviluppa e gestisce strutture pubbliche nell'ambito di una convenzione di delega di servizio pubblico con una forte impronta sociale.

#### I numeri

**135** strutture, tra cui 126 comunità psichiatriche  
**4.004** posti letto, 3.733 letto nelle comunità psichiatriche  
**104.286** Pazienti assistiti

#### FOCUS SU...

##### UN'OFFERTA PIÙ FORTE

**Salute mentale** Apertura della comunità psichiatrica Grupo 5 Pinar de Chamartín, a Madrid. La struttura dispone di trentotto posti letto per persone affette da disturbi mentali che necessitano di riabilitazione psicosociale. **Grupo 5** gestisce ormai quindici comunità di questo tipo, che offrono servizi volti a migliorare la qualità della vita di questi pazienti, promuovendone l'autonomia e la reintegrazione.

**Neuro-riabilitazione** Apertura della comunità Grupo 5 CIAN di Siviglia, la quarta del genere in Spagna. La struttura fornisce servizi di degenza, ambulatoriali e visite specialistiche esterne per pazienti con danni cerebrali acquisiti e si dedica al miglioramento delle loro capacità residue.

### ITALIA

Il Gruppo opera nel settore sanitario in Italia con il marchio **Korian**, attraverso una rete di strutture specializzate e differenziate. Le strutture comprendono Case di Cura, Centri di Riabilitazione, Comunità Psichiatriche e unità di Cure Palliative (Hospice), oltre a Poliambulatori e servizi domiciliari. Nelle Case di Cura si eseguono interventi chirurgici di alta precisione in diverse aree, come ad esempio ortopedia e oculistica. I Centri di Riabilitazione sono dedicati al recupero funzionale di pazienti con patologie neurologiche o ortopediche, grazie a percorsi mirati e spazi attrezzati, tra cui palestre e piscine. Le Comunità Psichiatriche accolgono persone con disturbi psichiatrici. Gli Hospice garantiscono cure palliative residenziali per persone affette da patologie oncologiche o degenerative in fase avanzata. I Poliambulatori erogano visite specialistiche (dermatologia, diabetologia, odontoiatria, ecc.), esami diagnostici (radiologia, risonanza magnetica e altro) e analisi di laboratorio, anche tramite pacchetti check-up. Alcune strutture offrono inoltre attività in regime diurno o servizi di assistenza e cure palliative domiciliari. Una peculiarità del modello italiano è la possibilità di integrare, in tutto o in parte, più servizi sanitari all'interno di una singola struttura, garantendo così una presa in carico continua e coordinata.

#### I numeri

**39** strutture fra cui:

- 9 comunità psichiatriche
- 16 case di cura/centri di riabilitazione
- 14 centri diurni

**1.925** posti letto, di cui:

- 1.558 posti letto in case di cura e centri di riabilitazione
- 367 posti letto in comunità psichiatriche

**494.754** Pazienti assistiti

#### FOCUS SU...

##### SALUTE E INNOVAZIONE

Le tre Casa di Cura Korian in Sardegna sono dotate di robot chirurgici che guidano il chirurgo come un GPS durante l'intervento, combinando immagini e test pre-operatori con riferimenti dinamici posizionati direttamente sul Paziente. Il robot ExcelsiusGPS è particolarmente adatto alle patologie che richiedono una stabilizzazione della colonna vertebrale.

*Rosa Knee Robot* è la piattaforma robotica che assiste i chirurghi durante gli interventi di sostituzione totale del ginocchio. Il sistema combina dati precisi e un braccio robotico, in un processo che assicura un posizionamento più preciso dell'impianto rispetto ai metodi tradizionali.

## FRANCIA

Le attività mediche di Clariane comprendono, sotto il marchio specialistico **Inicea**, le cure mediche e riabilitative, da un lato, e la salute mentale, dall'altro. Ogni casa di cura è organizzata per offrire un servizio di degenza completo e servizi di day hospital e visite mediche. Le comunità psichiatriche Inicea sono specializzate nel trattamento dei disturbi dell'umore (disturbi bipolari e depressione), delle dipendenze e dei disturbi alimentari. Il network comprende anche due unità di lunga degenza e due residenze per disabili.

### I numeri

**103** strutture fra cui:

- 35 comunità psichiatriche
- 68 case cura e centri di riabilitazione

**8.255** posti letto, di cui:

- 2.066 posti letto in comunità psichiatriche
- 6.189 posti letto case di cura e centri di riabilitazione

**107.932** Pazienti assistiti

### FOCUS SU...

#### SURF THERAPY - ESOSCHELETRI

**Salute mentale** Il centro ambulatoriale di Bénésse-Mareme - Inicea apre nuove prospettive con la "Surf therapy", un programma rivolto agli adolescenti che soffrono di problemi di salute mentale, come ansia o depressione. Combinando surf, laboratori creativi ed esercizi di respirazione, questa terapia utilizza gli effetti benefici dell'oceano, per riconnettere i giovani con le proprie emozioni e rafforzare la loro resilienza. Grazie a sessioni progressive e a un supporto personalizzato, i partecipanti imparano a superare le proprie paure e ad affrontare gli imprevisti. I risultati sono significativi: una riduzione del 25% dell'ansia e un netto miglioramento dell'autostima.

**Riabilitazione** Nel 2024, cinque strutture Inicea hanno adottato l'uso di esoscheletri. Queste attrezzature, come i modelli Atalante X e EKSO Bionics, sono utilizzate per la riabilitazione neurologica, in particolare per i pazienti post-ictus e con lesioni al midollo spinale. Consentono sessioni dinamiche in posizione eretta e di deambulazione assistita, favorendo la neuroplasticità e il rafforzamento muscolare. L'integrazione di queste tecnologie mira a ottimizzare l'assistenza ai pazienti e a valutare il loro impatto sulla riabilitazione funzionale.

## PAESI BASSI

Le due strutture **Dores Herstelzorg**, con cui Clariane opera nel settore sanitario nei Paesi Bassi, sono case di cura e centri di riabilitazione che consentono ai pazienti di ristabilirsi dopo un intervento chirurgico. Oltre alle cure mediche, gli ospiti beneficiano di servizi terapeutici e programmi di riabilitazione, per accelerare il recupero e ripristinare l'autosufficienza del Paziente.

### I numeri

**2** strutture

**40** posti letto

**528** Pazienti assistiti

## BELGIO

**Korian Home Care** e **Cura**, i marchi con cui Clariane opera nel settore sanitario in Belgio, offrono servizi di assistenza infermieristica a domicilio, per periodi brevi o lunghi, indipendentemente dall'età del Paziente. Korian Home Care fornisce inoltre assistenza postnatale a domicilio. Clariane distribuisce peraltro attrezzature paramediche e mediche attraverso **Orthoshop by Korian** (tre negozi e un sito di vendita online).

## GERMANIA

Il Gruppo gestisce con il marchio **Lebenswert** sette unità di cura di lunga durata per persone gravemente disabili a seguito di incidente.

### I numeri

**7** unità di cura di lunga durata

## 11.4. Assistenza domiciliare e soluzioni residenziali alternative



Le nuove generazioni di anziani vogliono mantenere una vita sociale attiva e rimanere autosufficienti il più a lungo possibile. Per soddisfare queste aspirazioni in termini di assistenza e supporto, Clariane ha sviluppato forme di alloggio alternative, come le case condivise **Âges & Vie** in Francia. Le residenze per anziani con servizi e i servizi di assistenza domiciliare completano il pacchetto.

### GERMANIA

L'offerta di assistenza domiciliare e di soluzioni residenziali alternative conta in Germania 66 strutture. Queste residenze per anziani **Korian** offrono agli ospiti indipendenza ed assistenza. La gamma di servizi offerti comprende assistenza infermieristica, servizio di portineria, pulizia e manutenzione degli appartamenti, consegna dei pasti e una serie di attività sociali per aiutare gli ospiti a vivere in modo indipendente, confortevole e protetto. Korian Germania ha anche ventisei filiali che forniscono servizi di assistenza a domicilio a 2.480 persone autosufficienti.

#### I numeri

66 strutture

2.992 appartamenti

#### FOCUS SU...

##### COMBINARE CURE E SERVIZI

Nel 2024 è stato aperto un nuovo centro di cura a Riegelsberg. La struttura di cinque piani dispone di 111 camere singole, 40 appartamenti e 20 posti di assistenza diurna. Sessanta addetti forniscono assistenza agli ospiti. Riegelsberg è un esempio di come sia possibile garantire ad ogni Ospite le cure e l'assistenza di cui ha bisogno, indipendentemente dall'evoluzione delle proprie condizioni.

### SPAGNA

Player importante del settore sociale in Spagna, **Clariane** gestisce strutture e vari servizi sociali o socio-sanitari, compresi alloggi di emergenza o temporanei, su delega del servizio pubblico. Clariane si occupa di bambini in situazioni di vulnerabilità, sostenendo le loro famiglie e garantendo il rispetto dei diritti dei minori. Inoltre, i dipendenti forniscono assistenza ai senzatetto, sia nei centri di accoglienza, sia in strada, con propri team mobili. Il Gruppo fornisce anche supporto psicosociale specializzato, sia collettivo che individuale, in situazioni di emergenza. Clariane opera infine con persone con disabilità intellettiva, fornendo loro un'assistenza adeguata e sviluppando programmi per promuoverne l'inclusione e l'indipendenza, e coinvolge anche le famiglie nel processo.

#### FOCUS SU...

##### INONDAZIONI: L'IMPEGNO DI GRUPO 5

Nell'ottobre del 2024, Valencia è stata colpita da un violento fenomeno meteorologico chiamato "Dana" (un sistema di bassa pressione isolato in alta quota), che ha provocato numerose vittime e ingenti danni. Molte famiglie si sono ritrovate isolate, senza casa e prive di beni di prima necessità. Il team del SAUS<sup>(6)</sup> (Servizio di Assistenza Sociale di Emergenza) del Comune di Valencia, gestito da **Grupo 5**, si è immediatamente attivato entrando a far parte del comitato di emergenza. Questo servizio ha fornito immediatamente un supporto psicologico e sociale fondamentale alle persone colpite dall'alluvione.

### FRANCIA

**Soluzioni residenziali alternative** Le case condivise **Âges & Vie** sono residenze a un piano che comprendono otto monocali e una zona giorno comune, dove gli assistenti si alternano. Questi progetti di alloggi condivisi a misura d'uomo rispondono a un'esigenza finora poco soddisfatta nelle aree rurali. Permettono agli anziani indipendenti di mantenere i legami con i propri cari e di invecchiare dove hanno vissuto. Inoltre, aiutano a lottare contro la solitudine.

**Servizi di assistenza domiciliare** In Francia, Clariane opera nell'assistenza domiciliare agli anziani tramite **Petits-fils**, primo network privato francese del settore. Le 292 agenzie forniscono assistenza locale per le necessità quotidiane. Questi servizi consentono agli anziani di continuare a vivere a casa propria e di essere monitorati e assistiti.

#### I numeri

##### Âges & Vie:

186 strutture, per 373 case condivise da 8 camere

2.951 coinquilini

##### Petits-fils:

292 agenzie

19 aperture

39.192 clienti

(6) SAUS: Servicio de Atención a las Urgencias Sociales.

**FOCUS SU...****CONCORSO CULINARIO DELLE CASE ÂGES & VIE**

Il concorso "Déjeuner Âges & Vie" è stato lanciato all'inizio del 2024 all'interno del network di 180 case "Âges & Vie". Il meccanismo del concorso? Ispirandosi a un medesimo tema (nel 2024, il casinò), gli ospiti di ogni casa sono stati invitati a immaginare un menù, un'atmosfera e delle attività di intrattenimento. La gara è stata vinta dalla casa di Ahuy, in Borgogna-Franca Contea.

**Case di riposo e case condivise****BELGIO**

Il Belgio dispone di una serie di case di riposo a marchio **Korian** e di una rete di assistenza domiciliare.

**Case di riposo.** Le case di riposo **Korian** sono destinate ad ospiti indipendenti, che apprezzano tuttavia la possibilità di usufruire di servizi e assistenza quando necessario. Pasti, cure a domicilio e pulizie sono solo alcuni dei servizi offerti. Le persone che necessitano di cure aggiuntive temporanee hanno la precedenza nelle residenze per anziani Korian. Inoltre, le residenze Korian Ramen & Poel di Gand e Sint-Lenaertshof di Brecht offrono appartamenti per convalescenti appositamente attrezzati, con servizi adatti ai pazienti in fase di recupero.

**Servizi di assistenza domiciliare** Per le persone che, a causa dell'età, di una disabilità o di motivi di salute, non sono in grado di mantenere la propria casa come desiderano, **Korian Home Care** offre un servizio di pulizia completo. **Cura Services** fornisce assistenza quotidiana (appuntamenti dal notaio, avvocato e assicuratore, traslochi, dimissioni dall'ospedale).

**I numeri**

**7** residenze con servizi

**380** posti letto

**ITALIA**

In Italia esistono diverse **Case per Anziani** e Comunità Alloggio, pensate per over 65 autonomi o con lievi limitazioni. Offrono alloggi singoli, spazi condivisi e servizi socio-assistenziali, favorendo socialità e autonomia. Inserite in contesti integrati, garantiscono supporto quotidiano e assistenza di base se necessaria.

In Italia esistono inoltre alcune strutture con **appartamenti protetti**. Si tratta di soluzioni abitative composte da unità individuali, con aree comuni dove i gli ospiti possono condividere momenti di socialità. Sono dedicati a persone di età superiore ai 65 anni, autosufficienti o con lievi limitazioni, che desiderano trascorrere la vita quotidiana con dei coetanei, mantenendo un proprio spazio personale.

**I numeri**

**5** strutture

**743** posti letto

**FOCUS SU...****AL FIANCO DELLE DONNE**

La Residenza Vittoria di Brescia ha messo due appartamenti a disposizione di donne vittime di violenza. Il progetto è stato realizzato in partnership con i centri antiviolenza Casa delle Donne, la Cooperativa Butterfly e in collaborazione con la Fondazione Lonati e l'associazione D.I.R.E, una rete di donne manager e dirigenti.

**PAESI BASSI**

Le residenze **Rosorum** sono destinate agli anziani autosufficienti che desiderano servizi su misura per le proprie esigenze. Le residenze si rivolgono anche ad anziani con disturbi cognitivi. Ogni Ospite beneficia di un piano di assistenza personalizzato, progettato per rispettare le sue preferenze e il suo stile di vita.

**I numeri**

**4** residenze Rosorum

## 12. Governance

### 12.1. Consiglio di amministrazione

#### Independent Directors



**Jean-Pierre Duprieu<sup>(1)</sup>**  
Chairman of the Board of Directors



**Guillaume Bouhours**



**Dott. Jean-François Brin**



**Patricia Damerval**



**Anne Lalou**



**Philippe Lévêque**



**Dott. Markus Müschenich**



**Sylvia Metayer<sup>(1)</sup>**

#### Director and executive corporate officer and Institutional Directors



**Sophie Boissard**  
Chief Executive Officer



**Predica - Florence Barjou**  
Permanent representative



**Matthieu Lance**



**HLD Europe - Julie Le Goff**  
Permanent representative



**Jean-Bernard Lafonta**



**Ondřej Novák**

#### Employee Directors



**Marie-Christine Leroux**



**Gilberto Nieddu**

#### Quattro comitati specializzati

**Comitato di revisione**  
presieduto da  
Guillaume Bouhours

**Comitato remunerazioni e nomine**  
presieduto da  
Anne Lalou

**Comitato Etica, Qualità e CSR**  
presieduto da  
Philippe Lévêque

**Comitato per gli investimenti**  
presieduto da Predica  
Florence Barjou  
(permanent representative)

#### NUMERI CHIAVE

**16**  
amministratori

**57%**  
indipendenti

**43%**  
donne

**56 anni**  
età media

**73%**  
con esperienze internazionali

**6**  
nazionalità

**15**  
riunioni nel 2024

**92%**  
tasso di presenza

**1**  
sessione esecutiva

**2**  
seminari strategici

#### COMPETENZE

- Settore sanitario**
- Clima**
- Compliance/condotta del business**
- Esperienze internazionali**
- Finanza/revisione contabile e rischio**
- Funzione esecutiva**
- Capitale umano**
- Marketing e comunicazione**

(1) Come annunciato il 24 marzo 2025, Sylvia Metayer succederà a Jean-Pierre Duprieu nella carica di Presidente del Consiglio di amministrazione di Clariane, al termine dell'Assemblea generale annuale del 14 maggio 2025.

## 12.2. Clariane SE: Comitato esecutivo



**Sophie Boissard**  
Chief Executive  
Officer



**Rémi Boyer**  
Deputy Chief Executive  
Officer e Managing Director  
di Korian Germania



**Anne-Charlotte  
Dymny**  
Group Chief  
Information  
Technology Officer  
e Chair di Clariane  
Spagna



**Sébastien  
Legrand**  
Director of the  
“Better Support”  
programme”



**Grégory Lovichi**  
Group Chief  
Financial Officer



**Charles-Antoine  
Pinel**  
Group Chief  
Revenue e  
Development  
Officer



**Nadège Plou**  
Group Chief  
Human Resources  
Officer

**Guillaume Appéré**  
serves as Executive Secretary  
to the Executive Committee

### NUMERI CHIAVE

**7**  
membri

**1**  
nazionalità

**43%**  
di donne

**49 anni**  
età media

### RIUNIONE SETTIMANALE, PRINCIPALI RESPONSABILITÀ

Attuazione del programma  
“Better Support”

Preparazione degli organi  
di governance di Clariane SE

## 12.3. Comitato esecutivo del Gruppo



**Sophie Boissard**  
Chief Executive Officer



**Rémi Boyer**  
Deputy Chief Executive Officer e Managing Director di Korian Germania

### Direzioni operative Paesi/Attività



**Dominiek Beelen**  
Managing Director di Korian Benelux



**Marion Cardon**  
Managing Director di Korian France



**Federico Guidoni**  
Managing Director di Korian Italia



**Nicolas Mérigot**  
Managing Director di Clariane Francia



**Charles-Antoine Pinel**  
Group Chief Revenue e Development Officer

### Direzioni funzionali



**Frédéric Drousseau**  
Chief Executive Officer di Clariane Immobilier



**Anne-Charlotte Dymny**  
Group Chief Information Technology Office e Chair di Clariane Spagna



**Grégory Lovichi**  
Group Chief Financial Officer



**Nicolas Pécourt**  
Group Chief Communications Officer



**Antoine Piau**  
Group Chief Medical, Ethics and Health Innovation Officer



**Nadège Plou**  
Group Chief Human Resources Officer



**Guillaume Appéré**  
General Secretary

#### NUMERI CHIAVE

**51** anni  
età media

**14**  
membri

**29%**  
di donne

**3**  
nazionalità

**26**  
riunioni nel 2024

Partecipazione ai comitati specialistici  
del Consiglio di amministrazione  
e ai seminari strategici  
del Consiglio

## 12.4. Comitato di revisione

### Rappresentanti dei dipendenti



**Martina Nickel**

Social worker at the Haus der Betreuung und Pflege Vienenburg nursing facility, in Germania



**Catia Piantoni**

Chair of the Clariane Women's Club



**Bo Swolfs**

Director of the De Muze care home in Belgium



**Jérôme Vandekerkhove**

Rehabilitation manager in the day hospital of a postacute and rehabilitation care clinic

### Rappresentanti dei pazienti, ospiti, famiglie e comunità locali



**Dott. Stefan Arend**

Chairman of the Clariane Germany Stakeholder Council



**Dominique Fabre**

Chair of the Clariane France Stakeholder Council



**Prof. Francesco Longo**

Chairman of the Clariane Italy Stakeholder Council



**Dott. Jacques Van der Horst**

Chairman of the Clariane Netherlands Stakeholder Council

### Personalità qualificate



**Nicolas Truelle**<sup>(1)</sup>

Chair of the Mission Committee, former Chairman of non-profit organisation Apprentis d'Auteuil Foundation



**Moira Allan**

Co-founder and international coordinator of the non-profit Pass It On



**Jean-Marie Bockel**

Former Minister and Mayor of Mulhouse



**Étienne Caniard**

Former Chairman of Mutualité française and member of the college of the Haute Autorité de Santé



**Antoine Maspétiol**

Director of impactful private debt management at Eiffel Investment Group



**Pierre-Yves Pouliquen**

Chairman of the nonprofit Les Papillons Blancs de la Colline and Sustainable Development Senior VP at Veolia

### Cinque gruppi di lavoro

Considerazione

Equità

Vicinanza e sostenibilità

Innovazione

Governance inclusiva

#### NUMERI CHIAVE

**62** anni età media

**14** membri

**36%** di donne

**6** nazionalità

**4** riunioni plenarie e **5** gruppi di lavoro nel 2024

#### COMPETENZE



**Conoscenza del settore sanitario**



**Conoscenza degli stakeholder**



**Esperienze sul campo**

(1) Il 1° gennaio 2025, Nicolas Truelle è subentrato come Presidente del Comitato di Missione alla Dott.ssa Françoise Weber, che ha rassegnato le dimissioni per motivi personali.



Questa pubblicazione riprende il primo capitolo del documento di registrazione universale di Clariane, depositato presso l'AMF il 31 marzo 2025.

---



Progetto grafico di PricewaterhouseCoopers Advisory

Contatto: [fr\\_content\\_and\\_design@pwc.com](mailto:fr_content_and_design@pwc.com)

Crediti foto:

© Clariane - Oh Ah / Livia Saavedra (copertina e pagg. 2, 20, 27, 36)

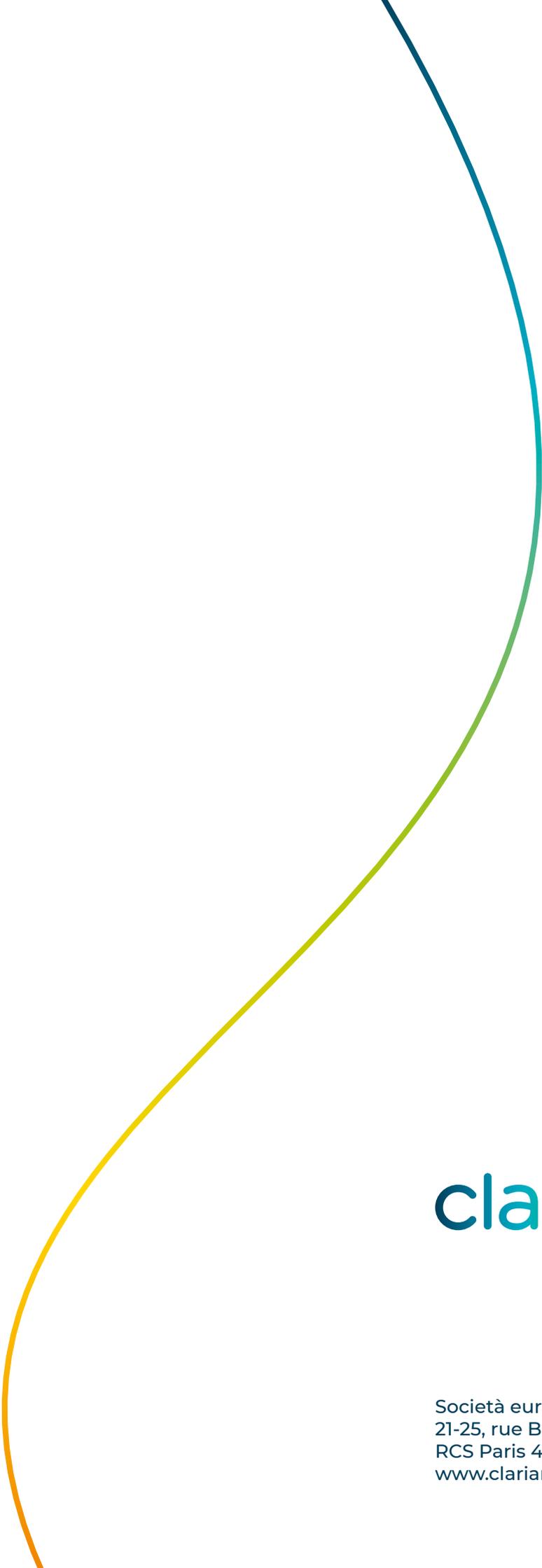
© Clariane/Mathieu Delmestre (2022, 2023, 2024) (pagg. 4, 32, 33, 34, 35)

Michel Garcia/Avalon Creative (pag. 6)

Irene Fernández Martín (pag. 7)

Collettivo di lotta alla denutrizione (pag. 7)

Frédérique Toulet (pag. 7)



clariane

Società europea con capitale di 3.560.336,47 euro  
21-25, rue Balzac - 75008 Parigi (Francia)  
RCS Paris 447 800 475  
[www.clariane.com](http://www.clariane.com)