MST GROUP S.R.L.
Piazza Araceli, 2
36100 Vicenza (VI) - Italia
P.IVA: 04210100246
Cod. Univoco: P62QHVQ
+39 0444 146 2372
info@mstgroup.it
mstgroup.it

RELAZIONE D'IMPATTO 2025

MST Group S.r.l. Società Benefit

SEZIONE	*CONTENUTI PRINCIPALI*
1. Lettera del CEO	Resoconto annuale e sfide future
2. Obiettivi di beneficio comune	Obiettivi raggiunti e nuovi traguardi 2026
3. Governance	Governance, Trasparenza e Sostenibilità: Struttura, Certificazioni e Modello 231
4. Lavoratori	Personale: Dati, Formazione e Benessere
5. Comunità	Inclusione lavorativa internazionale e partnership sociali
6. Ambiente	Efficienza, Certificazioni e Innovazione Digitale
7. Clienti e Servizi	Appalti 2025, forza e resilienza nella gestione dei servizi – Focus Sardegna
8. Impact Score (BIA)	Risultati 2024, criticità salariali e strategie di miglioramento
9. Conclusioni e impegni futuri	2024: Bilancio, Traguardi Futuri e Visione Strategica

1. Lettera del CEO

Gentili Stakeholder,

il 2025 rappresenta per MST Group un passaggio particolarmente significativo nel proprio percorso di crescita. È stato un anno di consolidamento, ma anche di scelte coraggiose e di nuove responsabilità: un anno nel quale la solidità dell'organizzazione, la competenza delle persone e la capacità di operare in scenari complessi hanno consentito alla Società di rafforzare la propria presenza nel sistema sanitario e di affrontare impegni di portata sempre maggiore.

I risultati raggiunti testimoniano la maturità del cammino intrapreso e, allo stesso tempo, delineano con chiarezza le direttrici del nostro sviluppo futuro.

La solidità che genera fiducia

Il sistema sanitario continua a essere caratterizzato da una profonda incertezza, dalla persistente carenza di personale e da fabbisogni assistenziali crescenti. In questo contesto, MST ha confermato la propria capacità di fornire risposte concrete, tempestive e affidabili alle esigenze delle amministrazioni e delle strutture sanitarie.

Nel corso del 2025 abbiamo garantito l'elevatissimo numero di turni richiesti in Sardegna, assicurando la copertura dei servizi affidati sull'intero territorio regionale, senza escludere alcuna ASL. Un risultato reso possibile da una struttura organizzativa solida, dalla capacità di programmazione e coordinamento e, soprattutto, dalla disponibilità e dalla professionalità dei medici che collaborano con noi.

Nel mese di luglio ha avuto inizio una nuova, grande sfida: l'esecuzione dell'appalto per la gestione dei codici maggiori nei Pronto Soccorso della Sardegna. L'avvio del servizio ha richiesto uno sforzo organizzativo straordinario, sia per le sue dimensioni sia per la complessità del contesto nel quale si colloca, caratterizzato anche da differenti sensibilità e posizioni politiche rispetto al ricorso all'esternalizzazione dei servizi sanitari.

MST ha affrontato questa nuova responsabilità con equilibrio, competenza e determinazione, mantenendo costante il dialogo con la stazione appaltante, le amministrazioni e le direzioni dei servizi. La rinnovata fiducia delle Pubbliche Amministrazioni rappresenta per noi il riconoscimento più concreto dell'affidabilità costruita nel tempo e della serietà con cui assumiamo e rispettiamo ogni impegno.

Qualità, sicurezza e responsabilità

Nel 2025 MST ha raggiunto un importante traguardo attraverso il conseguimento delle tre certificazioni relative ai sistemi di gestione per la qualità, la salute e sicurezza sul lavoro e la gestione ambientale. Le certificazioni costituiscono non soltanto un riconoscimento formale, ma anche la conferma di un modello organizzativo fondato sulla qualità dei processi, sulla tutela delle persone, sull'attenzione all'ambiente e sul miglioramento continuo.

Parallelamente, è proseguita l'elaborazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001. La complessità dell'organizzazione, la pluralità delle attività gestite e la rilevanza dei rapporti intrattenuti con la Pubblica Amministrazione hanno richiesto un lavoro approfondito, affinché il Modello possa essere realmente aderente alla struttura e ai processi aziendali e non si riduca a un mero adempimento formale.

Per questa ragione, il percorso sarà completato nel 2026, con la successiva adozione e diffusione del Modello all'interno dell'intera organizzazione. Si tratta di un passaggio essenziale per rafforzare ulteriormente i presìdi di legalità, trasparenza, prevenzione e responsabilità che da sempre orientano l'operato di MST.

Il valore delle persone, la forza dell'organizzazione

Le persone continuano a rappresentare il patrimonio più importante della nostra Società. Valorizzarle significa riconoscerne il contributo, tutelarne la dignità professionale ed economica e creare condizioni di lavoro capaci di favorire benessere, partecipazione e crescita.

Nel corso del 2025 MST ha garantito il pieno rispetto dei trattamenti retributivi e normativi previsti dal CCNL applicato. Un contratto di apprendistato è stato trasformato in un rapporto di lavoro a tempo indeterminato, consolidando un percorso professionale e confermando la volontà della Società di investire nella continuità e nella stabilità delle proprie risorse.

A conclusione dell'anno sono stati nuovamente erogati premi economici al personale e sono stati confermati i benefit aziendali che MST assicura da sempre. Anche le attenzioni quotidiane apparentemente più semplici, come la disponibilità di acqua minerale, caffè e snack, contribuiscono a creare un ambiente accogliente e confortevole, nel quale le persone possano sentirsi considerate e lavorare nelle migliori condizioni possibili.

Alla fine del 2025 MST ha inoltre assunto la decisione di acquistare un immobile destinato alla realizzazione della nuova sede aziendale. Gli spazi, più ampi e oggetto di una completa ristrutturazione, saranno progettati per offrire maggiore comfort e un numero di uffici adeguato ad accogliere le nuove figure professionali che entreranno nell'organizzazione nel corso del 2026.

La nuova struttura sarà la sede unitaria di MST Group e MST Academy. Questa scelta consentirà di integrare ancora più strettamente l'attività gestionale con quella formativa e di costruire fin dall'inizio un rapporto diretto con il personale sanitario, accompagnandolo a partire dalla formazione e lungo l'intero percorso professionale.

La salute come impegno collettivo

L'attività di MST genera un impatto che va oltre l'esecuzione dei singoli contratti. Il nostro core business, rappresentato dalla gestione dei servizi di Pronto Soccorso e di emergenza-urgenza, anche attraverso il reclutamento internazionale di professionisti, contribuisce concretamente alla continuità dell'assistenza sanitaria e alla tutela delle comunità.

Nel 2025 abbiamo avviato un percorso progettuale dedicato alla Mobilità Internazionale Etica, intraprendendo contatti diretti con il Conselho Federal de Medicina – CFM del Brasile. L'obiettivo è creare un canale ufficiale, trasparente e tracciabile per l'inserimento di medici brasiliani qualificati nei servizi italiani di emergenza-urgenza.

L’iniziativa intende superare i modelli informali di reclutamento e costruire una governance condivisa che tuteli i professionisti coinvolti, garantisca la verifica delle competenze e assicuri standard professionali elevati alle strutture sanitarie e agli utenti finali. MST intende dare concreto avvio al progetto nel corso del 2026, nella convinzione che la mobilità internazionale, quando correttamente governata, possa rappresentare uno strumento di cooperazione, integrazione e crescita reciproca.

Il nostro impegno verso la collettività si esprime anche attraverso il sostegno a realtà associative impegnate sul territorio. Tra queste vi sono la Fattoria del Pomodoro di Vicenza, che opera per valorizzare le persone con disabilità e promuoverne l’inclusione, e il Comitato Progetti Sociali ETS, organizzazione non profit che sostiene iniziative di prevenzione e sensibilizzazione, tra cui il progetto “Salute in Comune” realizzato a Vicenza.

Sostenere queste realtà significa riconoscere che la salute non coincide soltanto con l’erogazione di prestazioni sanitarie, ma comprende inclusione, prevenzione, dignità della persona e partecipazione alla vita della comunità.

Rispondere con i fatti

Alle porte del 2026, la sfida principale sarà proseguire e portare a compimento, con l’affidabilità che ci contraddistingue, i due grandi appalti della Sardegna. La rilevanza e la gravosità dell’impegno richiederanno una capacità organizzativa ancora maggiore e relazioni costanti, trasparenti e collaborative con ARES Sardegna, con le amministrazioni coinvolte e con i Direttori dei servizi.

MST continuerà ad affrontare con fermezza, etica ed equilibrio anche le critiche e le rappresentazioni mediatiche derivanti dalle differenti posizioni politiche sull’esternalizzazione dei servizi sanitari. Lo farà tutelando i propri medici, il lavoro dell’organizzazione e la dignità delle persone che ogni giorno garantiscono la continuità dell’assistenza.

La nostra risposta sarà, come sempre, fondata sui fatti: qualità e continuità dei servizi, correttezza dei rapporti istituzionali e piena aderenza alla normativa nazionale e regionale, nonché alla lex specialis che disciplina gli appalti affidati.

È attraverso la concretezza dei risultati, la trasparenza dei comportamenti e il rigoroso rispetto delle regole che intendiamo continuare a dimostrare il valore e la legittimità del nostro operato.

Costruire oggi la sanità di domani

Il 2026 vedrà la formalizzazione e la diffusione del Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, che completerà il percorso di rafforzamento della governance e dei sistemi di controllo intrapreso dalla Società.

Già nel corso del 2025 MST ha iniziato a lavorare all'integrazione dei servizi gestiti, preparandosi a un'evoluzione del mercato ormai chiaramente delineata. La tradizionale esternalizzazione dei soli turni di guardia medica di Pronto Soccorso è destinata a evolvere verso l'affidamento di servizi sanitari integrati e completi, comprensivi di personale medico, personale infermieristico, organizzazione e strumentazione, mediante appalti di durata anche superiore a tre anni.

Questa evoluzione consentirà di offrire maggiore continuità ai professionisti sanitari e, contestualmente, di garantire alle strutture committenti squadre più stabili, integrate e affiatate. La stabilità dei gruppi di lavoro costituisce infatti un elemento fondamentale per la qualità dell'assistenza, la sicurezza dei pazienti e l'efficienza organizzativa dei servizi.

Un altro pilastro del nostro sviluppo sarà la formazione. MST Group ha costituito MST Academy, società dedicata esclusivamente alla progettazione e all'erogazione di attività formative, con l'obiettivo di rafforzare un ambito imprescindibile per tutte le professioni sanitarie.

Attraverso MST Academy intendiamo accompagnare i professionisti non soltanto nella formazione iniziale, ma anche nell'aggiornamento continuo, nell'addestramento pratico e nel retraining periodico. Vogliamo completare e valorizzare il profilo professionale dei nostri medici, consolidandone le competenze nella gestione delle urgenze, delle emergenze e del paziente complesso.

L’obiettivo finale rimane quello che orienta ogni nostra scelta: garantire alle strutture sanitarie servizi sempre più qualificati e assicurare all’utente finale le migliori prestazioni possibili.

Con questa Relazione d’Impatto condividiamo non soltanto i risultati conseguiti nel 2025, ma anche la responsabilità e la visione che guideranno il nostro futuro. Continueremo a crescere mantenendo saldi i principi che ci hanno condotti fin qui: legalità, affidabilità, rispetto delle persone, competenza e creazione di valore condiviso.

Grazie a tutti coloro che rendono possibile questo percorso – lavoratori, professionisti sanitari, istituzioni, amministrazioni, partner e comunità – e che, con il proprio contributo, partecipano ogni giorno alla costruzione del futuro di MST.

IL CEO

Dr. Matteo Zanella



2. Obiettivi di beneficio comune

Dal 4 maggio 2022 MST Group S.r.l. è una Società Benefit ai sensi della legge 28 dicembre 2015, n. 208, commi 376-384. La Società integra nella propria attività economica finalità di beneficio comune, operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, ambiente e degli altri stakeholder.

In coerenza con il proprio Statuto, MST Group persegue quattro obiettivi principali:

- valorizzare dipendenti e collaboratori, favorendone benessere e crescita professionale;
- contribuire alla continuità dei servizi sanitari attraverso professionisti adeguatamente formati, anche provenienti da altre regioni o dall'estero;
- ridurre gli impatti negativi delle proprie attività, promuovendo il rispetto dell'ambiente e l'uso responsabile delle risorse;
- sostenere organizzazioni non profit e iniziative rivolte alle persone fragili, alla prevenzione e alla tutela della salute.

Tali finalità sono parte integrante del core business e orientano le scelte strategiche e organizzative della Società. MST Group intende così coniugare crescita economica e responsabilità sociale, generando valore condiviso per i lavoratori, il sistema sanitario e la collettività.

3. Analisi aree di impatto 2025 e propositi per il 2026 – Governance

La governance di MST Group ha vissuto nel 2025 una fase di profonda evoluzione strutturale, trasformando la "riflessione strategica" avviata nel 2024 in un modello di gestione solido, trasparente e proiettato verso la diversificazione.

L'anno 2024 è stato caratterizzato dal rafforzamento della struttura organizzativa, con il consolidamento dei ruoli del Controller e del Direttore Operativo. La Società ha utilizzato questo periodo come un "anno di maturazione", decidendo strategicamente di posticipare

l'ottenimento delle certificazioni ISO per integrarle in un progetto di compliance più ampio, includendo l'adozione del Modello Organizzativo 231/01.
Nel corso del 2025, MST Group ha implementato azioni concrete per elevare i propri standard gestionali, superando i target prefissati:

Evoluzione del Board of Directors (BoD): Seguendo l'obiettivo di intensificare il monitoraggio strategico, nel 2025 il BoD si è riunito con una costanza di due volte al mese. Questa frequenza ha garantito una condivisione sistematica delle criticità operative tra la Proprietà e la Direzione Operativa. Tale assetto ha favorito non solo il controllo, ma una continua generazione di nuovi progetti e ambiti di diversificazione, permettendo un ampliamento strutturato delle attività aziendali.

Investimento in Nuove Competenze: Per sostenere l'ambizione di crescita, la Proprietà ha deciso a fine 2025 di procedere con l'assunzione di un Project Manager full-time. Questa nuova figura sarà interamente dedicata, da inizio 2026, allo sviluppo di progetti innovativi, garantendo che ogni iniziativa di espansione sia supportata da una gestione tecnica e metodologica di alto livello.

Traguardo Certificazioni e Compliance: In linea con i programmi, nel 2025 l'azienda ha conseguito con successo le certificazioni ISO 9001 (Qualità), 14001 (Ambiente) e 45001 (Salute e Sicurezza). Parallelamente, è stato avviato l'iter per il **Modello Organizzativo 231**, individuando il consulente specializzato, l'Organismo di Vigilanza (OdV) e un referente interno dedicato, ponendo le basi per la piena applicazione entro il 2026.

Propositi per il 2026: Apertura Strategica e Valore Sociale
Il percorso di miglioramento per il 2026 si focalizza sull'apertura della governance verso l'esterno e sul completamento dei presidi di legalità:

Intento di apertura del Board: Durante il 2025, la Proprietà ha maturato l'importante decisione di aprire il Board a un membro esterno, una scelta che troverà formale attuazione nel 2026. L'intento strategico di questa iniziativa è quello di integrare nel processo decisionale competenze di alto profilo, estranee alla gestione quotidiana, capaci di apportare una visione terza e specialistica. Lo scopo è rafforzare la capacità dell'azienda di dialogare con il territorio

e di monitorare l'impatto delle proprie politiche sociali, in coerenza con la missione di Società Benefit.

Finalizzazione del Modello 231: L'obiettivo prioritario resta il completamento dell'adozione del Modello 231, strumento imprescindibile per garantire massima trasparenza e correttezza nei rapporti costanti con la Pubblica Amministrazione.

Attività 2025	Oggetto	Target	Descrizione/ Stato 2025	Obiettivi di miglioramento 2026
Valori e Codice Etico	Aggiornamento Codice Etico	Tenere i principi ispiratori in linea con il codice etico allineandoli agli obbiettivi ESG dell'azienda	Nel 2025 l'attività aziendale è stata condotta nel rispetto dei valori e dei principi etici fatti propri mediante la dotazione del Codice	Miglioramento continuo in tema di valori etici ed impatti ESG; aggiornamento del codice etico in coerenza con il Modello Organizzativo dlgs. 231/01
Organigramma e Funzionigramma Aziendali	Aggiornamento organigramma e funzionigramma aziendali	Consolidare le attuali funzioni e le attività del BOD quale livello di supervisione più alta. aumentare la frequenza delle riunioni	Il BOD si è riunito costantemente durante l'anno, due volte al mese, consolidando le funzioni del Gruppo di Gestione	Mantenimento cadenza degli incontri, inserimento nuovo membro esterno mediante integrazione di competenze di alto profilo
Organo di controllo	attività revisore unico	Assicurare la tenuta contabile e la redazione del bilancio in modo corretto	Il bilancio per l'esercizio 2025 si è chiuso senza rilievi sostanziali.	La MST si sta dotando di un sistema gestionale che renderà ulteriormente presidiato il flusso informatico economico. Il software dovrebbe essere pienamente operativo nel corso del 2026
Certificazioni	Implementazione del sistema qualità	Conseguimento certificazioni ISO	La MST ha conseguito le certificazioni ISO 9001, 14001 e 45001 ed ha avviato il Modello Organizzativo 231/01 quale tassello ulteriore a completamento del sistema di qualità e legalità	Portare a definizione il Modello Organizzativo 231/01 e procedere con la relativa formazione al personale e ai collaboratori nonché con le comunicazioni agli stakeholders

4. Analisi aree di impatto 2025 e propositi per il 2026 – Lavoratori

Nel 2024, MST Group ha consolidato il valore dei propri lavoratori considerandoli una risorsa fondamentale e un fine prioritario dell'agire aziendale. Gli investimenti si sono concentrati sul completamento dei percorsi formativi tecnici in marketing e project management, affiancati da nuove sessioni sulle **soft skills** per migliorare la coesione dei team. L'organizzazione ha dimostrato una spiccata resilienza trasformando le dimissioni di un dipendente in un'opportunità di riassetto: l'inserimento di due figure part-time ha permesso di dedicare una risorsa esperta quasi esclusivamente all'area appalti, ottimizzando la qualità delle proposte. L'anno si è concluso con l'avvio della digitalizzazione dei processi e l'erogazione di premi economici volti a valorizzare lo spirito di squadra.

Il 2025 ha rappresentato l'anno della **svolta strutturale per il comparto formativo**. La delibera di una nuova assunzione dedicata ad Academy ha segnato il passaggio da funzione accessoria a pilastro operativo, culminando a fine anno nella fondazione di **MST Academy srl**. Questa nuova entità, guidata da un Direttore Operativo appositamente incaricato, risponde alla visione della proprietà che considera la formazione sanitaria come il presupposto indispensabile per garantire l'eccellenza delle performance del Gruppo. L'investimento in questo ramo mira a creare un ecosistema di competenze che valorizzi sia i professionisti interni che l'intero asset aziendale.

Sotto il profilo del capitale umano, l'indagine condotta da un'esperta esterna ha restituito una fotografia estremamente positiva del clima aziendale. Il team è risultato solido e mosso da un profondo senso di responsabilità e unione, confermando l'efficacia delle politiche di benessere avviate negli anni precedenti. Tuttavia, l'analisi ha fatto emergere un limite culturale nella gestione del conflitto: la tendenza diffusa all'evitamento delle divergenze, sebbene preservi l'armonia apparente, rischia di soffocare il confronto costruttivo. Parallelamente, è stata rilevata l'esigenza di potenziare i flussi comunicativi bi-direzionali. In risposta a ciò, la proprietà ha già programmato per l'inizio del 2026 una serie di momenti di ascolto individuale e sessioni

plenarie, con l'obiettivo di trasformare la comunicazione in uno strumento di partecipazione attiva alla strategia aziendale.

La forte crescita del business registrata nel 2024 ha prodotto i suoi effetti sulla struttura nel 2025. La collaborazione inizialmente avviata con un professionista esterno per l'analisi dei dati e formazione in materia di Intelligenza Artificiale applicata al lavoro, è stata riconfermata per l'anno 2025. Inoltre la Direzione Strategica ha deciso di inserire stabilmente un Project Manager in organico. Questa scelta risponde alla necessità strategica di dare vita a progetti innovativi che siano indipendenti dalle dinamiche politiche delle esternalizzazioni sanitarie in appalto, garantendo così una maggiore autonomia e diversificazione al Gruppo. Sul fronte tecnologico, l'implementazione del software gestionale ha richiesto uno sforzo superiore alle attese a causa dell'articolazione dei processi, ma il 2025 si chiude con l'impianto principale finalmente operativo e pronto a supportare la transizione verso una gestione basata sulla precisione del dato.

Propositi per il 2026

Per il 2026, MST Group intende capitalizzare gli investimenti tecnologici e relazionali dell'ultimo biennio. L'obiettivo prioritario è il raggiungimento di una piena efficienza amministrativa attraverso il software gestionale, superando definitivamente i carichi di lavoro ripetitivi. Una volta consolidata la base dati, l'azienda avvierà l'automazione della raccolta disponibilità dei professionisti e la programmazione dei turni, eliminando le complessità manuali.
Sul piano umano, il 2026 sarà l'anno dell'ascolto e della condivisione, volto a superare i limiti comunicativi emersi e a trasformare la gestione del conflitto in una leva di innovazione e miglioramento continuo per tutto il team.

Attività 2024	Oggetto	Target	Descrizione/ Stato 2025	Obiettivi di miglioramento 2026
Attenzione al tema diversity & inclusion	Quota donne in azienda tra i lavoratori dipendenti e a livello direzionale	Assenza di segnalazioni di discriminazione. Attenzione alle quote rosa	Assunta una nuova dipendente di sesso femminile per MST Academy	Assunzione di altro dipendente che assuma il ruolo di Project Manager che potrebbe essere di sesso femminile
Policy Risorse Umane	Modalita di gestione HR Frequenza riunioni Regolamento interno	Proceduralizzazione riunioni interne e valutazione condivisa del sistema di flessibilità oraria regolamentato	Il modello di flessibilità adottato, basato sull'autonomia individuale, ha potenziato la capacità di adattamento del team ai carichi di lavoro straordinari, tutelando rigorosamente il benessere e il recupero psicofisico di ogni lavoratore. Il software aziendale ha ottimizzato i processi amministrativi liberando la risorsa preposta da una parte di attività meccanica meccanica e ripetitiva.	Completamento implementazione software per la gestione delle disponibilità dei professionisti e per implementazione automatica della programmazione turni
Piano di formazione	N. ore formazione N. persone formate	Formazione in ambito privacy (100% dei dipendenti). e per crescita professionale (80% dei dipendenti)	Completata la formazione interna in materia di privacy e sicurezza. Il personale direttamente coinvolto nell'utilizzo del software aziendale, ha ricevuto non meno di 10 ore di formazione sul corretto utilizzo del sistema. Per il personale addetto all'ufficio gare è stato messo a disposizione un percorso formativo in ambito "appalti" da avviarsi nel 2025 e che si completerà nel 2026	Completare la formazione in ambito appalti e dare spazio a corsi per la crescita personale con particolare riferimento alla gestione dei conflitti
Piano welfare	N. azioni welfare implementate N. dipendenti che ne hanno avuto accesso	Conferma dei benefit 2024	Confermati tutti i benefit. A fine anno i dipendenti hanno ricevuto un premio in denaro quale riconoscimento per dedizione, è stato organizzato un pranzo aziendale ristretto al personale dipendente per valorizzare il senso di appartenenza ed è stato consegnato un presente natalizio.	Conferma dei benefit Migliore definizione del metodo di assegnazione bonus di fine anno, fisso e variabile, legato alla produttività e altri KPI

5. Analisi aree di impatto 2025 e propositi per il 2026 – Comunità

Nel corso del 2024, MST Group ha consolidato il proprio impegno verso la collettività attraverso un modello di inclusione lavorativa internazionale finalizzato a garantire la continuità dei servizi di emergenza-urgenza. L'azienda ha reclutato e formato 58 medici extra-UE, erogando oltre 90 ore di formazione teorico-pratica curata da esperti del settore. Per favorire un'integrazione autentica, MST ha finanziato la valutazione linguistica per 40 professionisti e ha garantito un supporto costante per il riconoscimento ministeriale dei titoli. Parallelamente, il Gruppo ha sostenuto il tessuto sociale locale attraverso donazioni al Comitato Progetti Sociali ETS per la prevenzione sanitaria, alla "Fattoria Il Pomodoro" per l'agricoltura sociale e al Comando dei Carabinieri di Vicenza.

L'espansione e il consolidamento del 2025. Il 2025 ha segnato un'importante accelerazione nel reclutamento di medici extra-UE, con la formazione intensiva di ulteriori 55 professionisti. L'impatto di questa attività sulla rete sanitaria nazionale è diventato tangibile: a dicembre 2025, su un volume di circa 1800 turni gestiti tra Veneto e Sardegna, una quota rilevante è stata coperta proprio da medici operanti con riconoscimento in deroga, confermando MST come partner indispensabile per evitare la chiusura dei presidi ospedalieri più fragili.

Un momento cardine dell'anno è stato, a luglio 2025, l'avvio dell'imponente appalto in Sardegna per la gestione dei "codici maggiori", che si è aggiunto alla gestione già in essere dei codici minori. La portata di questo impegno è stata vasta e tecnicamente complessa, spingendo la stazione appaltante a richiedere garanzie supplementari sulla qualità clinica. In questo contesto, i medici di MST sono stati sottoposti a valutazioni dirette da parte dei Direttori dei Pronto Soccorso territoriali: i risultati hanno certificato l'eccellenza del personale inserito, con il 94% dei professionisti che ha ottenuto un punteggio superiore a 8/10 dopo almeno un mese di servizio.

Parallelamente alla gestione operativa, il 2025 è stato l'anno dell'esplorazione di nuove frontiere etiche, con l'apertura a paesi come il Brasile e Cuba. In particolare, è stato presentato al *Conselho Federal de Medicina (CFM)* il "Progetto Mobilità Internazionale Etica: Ponte

Istituzionale Italia–Brasile". Questa iniziativa mira a superare i canali di reclutamento informali a favore di una governance istituzionale che garantisca standard elevati e tutela dei diritti. Il progetto prevede un supporto burocratico integrale, la parità di trattamento economico rispetto ai colleghi italiani e un percorso semestrale obbligatorio presso la MST Academy per l'adeguamento linguistico e clinico.

Sotto il profilo della responsabilità sociale, MST ha inoltre riconfermato il proprio sostegno economico ai tre beneficiari storici identificati nel 2024, garantendo stabilità ai progetti di beneficenza e prevenzione.

Propositi per il 2026 L'obiettivo primario per il 2026 sarà la piena "messa a terra" del progetto Brasile, trasformandolo in un canale ufficiale e tracciabile per l'integrazione di medici qualificati nel Sistema Sanitario Nazionale. Si attiverà un tavolo tecnico permanente con il CFM per definire i criteri di selezione e le quote del progetto pilota, garantendo così una stabilità operativa ai reparti di emergenza-urgenza. Sul piano della cultura aziendale, la formazione sulla *compliance* normativa e sul Whistleblowing sarà affiancata da un continuo investimento nelle soft skills dei professionisti, affinché l'eccellenza clinica sia sempre supportata da una comunicazione umana ed etica verso il paziente e la comunità.

Attività 2024	Oggetto	Target	Descrizione/ Stato 2025	Obiettivi di miglioramento 2026
Inserimento lavorativo Medici di emergenza/urgenza Ex (Art. 13 d.l. 18/2020 - art. 6 bis d.l. 105/2021- art. 15 L 34/2023)	N. medici inseriti	Inserimento lavorativo del maggior numero possibile di professionisti nei presidi ospedalieri Regione Veneto e Regione Sardegna	Inseriti ulteriori 55 medici extra UE, 22 in Regione Veneto, 23 in Regione Sardegna, esperti nell'ambito dell'emergenza.	Prosecuzione e rafforzamento del progetto
Formazione del Personale Sanitario al fine dell'inserimento lavorativo	N. di corsi di formazione somministrati con forti agevolazioni	Somministrazione di formazione specifica abilitante all'inserimento nei servizi di Pronto Soccorso e all'esercizio dell'emergenza territoriale nella Regione Veneto	Nell'ambito del progetto Medici Extra UE, nel corso del 2025 si è dato seguito alla somministrazione di n. 55 percorsi formativi, ognuno costituito dal 11 corsi di formazione	Prosecuzione e rafforzamento del Progetto
Supporto per il conseguimento del riconoscimento ministeriale del titolo di studio	N. fascicoli analizzati N. professionisti seguiti	Costante interazione con consulenti che si occupano di condurre i medici extra UE al riconoscimento	Cinque professionisti inseriti lavorativamente hanno conseguito il riconoscimento del	Prosecuzione e rafforzamento del Progetto

		ministeriale del titolo, svolgendo l'importante ruolo di intermediazione culturale.	titolo, altri si stanno preparando per le prossime sessioni dell'esame di omologazione	
Monitoraggio livello di conoscenza lingua italiana	N. attestazioni del livello linguistico N. certificazioni del livello linguistico conseguite	Attestazione del livello linguistico dei medici Extra UE e avvio percorso di certificazione	Mediante incarico conferito a una scuola di lingua certificata, si è provveduto ad organizzare e sovvenzionare l'esame per attestazione del livello linguistico di n. 45 medici stranieri poi avviati ad un corso di lingua italiana	Prosecuzione e rafforzamento del Progetto
Progetti solidali	N. di attività solidali svolte N. di associazioni coinvolte	Sostenere le realtà con alto effetto sociale, in linea con i principi ispiratori aziendali	Sono stati individuati principalmente due associazioni cui destinare la propria solidarietà, condividendo a pieno ai rispettivi programmi.	Riconferma beneficiari per l'anno 2026

6. Analisi aree di impatto 2025 e propositi per il 2026 – Ambiente

Nel corso del 2024, MST Group ha confermato la propria attenzione alla sostenibilità, pur operando in un settore, quello dei servizi sanitari e della formazione, che per sua natura non produce impatti ambientali massivi. L'impegno principale si è concentrato sulla gestione della logistica dei professionisti sanitari, individuata come l'area a maggiore impatto potenziale. Attraverso un investimento di oltre mezzo milione di euro, la società ha garantito l'alloggio ai medici in strutture prossime ai presidi ospedalieri, riducendo drasticamente il pendolarismo e le relative emissioni di CO2. Parallelamente, sono state mantenute le buone prassi interne alla sede aziendale, quali il contenimento dei consumi energetici e idrici, la limitazione dell'uso della plastica e l'impiego di detergenti ecosostenibili. Nonostante l'obiettivo della certificazione ambientale fosse già presente, il suo conseguimento è stato posticipato per integrarlo in un più ampio disegno di governance.

Il 2025 ha rappresentato l'anno del definitivo consolidamento delle politiche ambientali del Gruppo. La Società ha riconfermato appieno tutte le strategie di supporto logistico e le accortezze operative già implementate, ritenendole pilastri imprescindibili per una crescita responsabile. Tuttavia, il passo in avanti più significativo è stato il conseguimento della certificazione ISO 14001.

Questo traguardo non è stato un mero adempimento formale, ma ha permesso a MST Group di mappare analiticamente la propria compliance ambientale, un'operazione complessa per una realtà che eroga esclusivamente servizi. Attraverso lo standard ISO 14001, l'azienda è riuscita a tradurre la propria responsabilità etica in prassi organizzative misurabili, superando le difficoltà intrinseche di un settore dove la "crescita" in ambito ambientale è spesso meno tangibile rispetto ai comparti produttivi industriali. La mappatura dettagliata ha permesso di identificare con precisione ogni possibile area di miglioramento, garantendo una gestione ancora più sostenibile delle risorse e una maggiore trasparenza nei confronti dei partner pubblici.

Per il 2026, MST Group intende capitalizzare il lavoro di mappatura svolto con la ISO 14001 per affinare ulteriormente i propri indicatori di impatto. L'obiettivo è mantenere l'eccellenza raggiunta nella gestione logistica, esplorando nuove soluzioni digitali che possano ottimizzare ulteriormente gli spostamenti del personale sanitario. La certificazione ambientale rimarrà il quadro di riferimento entro cui far evolvere ogni nuovo progetto, assicurando che la crescita esponenziale del business continui a rispettare il principio cardine di generare un beneficio netto alla biosfera, senza causare danni o sprechi.

Attività 2024	Indicatori	Target	Descrizione/ Stato 2024	Obiettivi di miglioramento 2025
Sistemi per contenimento dispendio energetico, consumo di acqua e raccolta differenziata	N. di accorgimenti posti in essere	Riduzione del dispendio energetico e di acqua, acquisto prodotti di consumo ecosostenibili, riduzione del pendolarismo dei Medici	Stabile focus sulle azioni atte alla limitazione degli impatti ambientali, in modo particolare alla riduzione del pendolarismo.	Conferma e rafforzamento dei medesimi accorgimenti
Percorso ISO 14001 per	Conseguimento Certificazione	Percorso di Certificazione ISO 14001	Progetto certificazione ISO 14001 ricollocato, con conseguente estensione del termine,all'interno di un più ampio progetto di certificazioni.	Mantenimento del Sistema di Certificazione

Impatti ambientali dei servizi offerti: compensazione dei viaggi	CO2 compensate	Riduzione emissioni CO2 nell'ambito dell'espletamento del servizio	La Società ha implementato l'investimento per farsi carico delle spese alberghiere dei professionisti incaricati dell'espletamento dei servizi, così limitando al minimo la pendolarità e la produzione di CO2	Prosecuzione e rafforzamento del Progetto

7. Analisi aree di impatto 2025 e propositi per il 2026 – Clienti e Servizi

Nel corso del 2024, MST Group ha consolidato la propria posizione di partner strategico per le Pubbliche Amministrazioni, distinguendosi per l'affidabilità e l'elevata qualità dei servizi offerti in contesti critici come i reparti di emergenza-urgenza. La società ha gestito con successo 31 servizi di Pronto Soccorso, espandendo la propria operatività anche in Friuli Venezia Giulia (Palmanova), dove ha dimostrato una spiccata resilienza nel gestire relazioni complesse con stazioni appaltanti particolarmente esigenti. La governance si è dimostrata solida: la figura del CEO ha garantito un coordinamento costante con le Direzioni Sanitarie, evitando l'insorgere di penali o contestazioni grazie a una gestione trasparente e a un dialogo continuo. Nonostante il quadro normativo sfidante delineato dalla Legge 56/2023, MST ha saputo rispondere con puntualità alle richieste delle autorità, garantendo sempre la piena copertura dei turni e l'adeguamento alle linee guida ministeriali. Sebbene l'ottenimento delle certificazioni ISO sia stato differito al 2025 per integrarlo in un progetto di compliance più ampio, il 2024 è stato un anno fondamentale per la maturazione strategica dei rapporti con i committenti.

Il 2025 è stato un anno profondamente segnato dalla gestione dell'appalto globale in Sardegna, un banco di prova di portata eccezionale che ha visto MST Group interagire con tutte le ASL del territorio, senza alcuna esclusione. Le relazioni istituzionali si sono rivelate complessivamente proficue, ma la delicatezza della gestione dei servizi di emergenza ha richiesto un impegno straordinario in termini di energie e competenze.
La stazione appaltante ha infatti implementato strategie di controllo estremamente rigorose, mantenendo operativa la Commissione tecnica anche in fase esecutiva per la verifica dei CV

dei nuovi medici e richiedendo valutazioni dirette sul campo da parte dei Direttori dei servizi. Inoltre, è stato monitorato con estrema attenzione il rispetto dei riposi e del numero massimo di turni consecutivi. In questo scenario, la Direzione Operativa ha risposto con estrema efficacia, dimostrando non solo resilienza, ma anche una conoscenza magistrale della lex specialis d'appalto e delle normative nazionali e regionali.

Un traguardo di fondamentale importanza per il 2025 è stato il conseguimento della certificazione ISO 9001 (unitamente alla 14001 e 45001). Tale risultato ha dotato la Società di strumenti avanzati per il controllo e la prevenzione dei rischi, rafforzando significativamente la fiducia delle istituzioni grazie a una garanzia formale di trasparenza, responsabilità e correttezza operativa. Nonostante il persistente condizionamento della Legge 56/2023, MST si è confermata un partner insostituibile, capace di coniugare un'ottima operatività con una rigorosa compliance regolatoria.
Infine, durante l'anno è stato avviato ufficialmente il percorso per l'adozione del Modello Organizzativo 231, ponendo le basi per un'ulteriore evoluzione della cultura dell'etica e della legalità aziendale.
Per il 2026, MST Group intende elevare ulteriormente i propri standard di governance e servizio attraverso i seguenti obiettivi:

- **Approvazione e Implementazione del Modello 231:** Ottenere l'approvazione definitiva del Modello Organizzativo da parte del CdA, completando così il disegno di compliance integrata avviato nel biennio precedente.
- **Evoluzione Etica e Trasparenza:** Procedere all'aggiornamento del Codice Etico aziendale e all'implementazione del sistema di Whistleblowing, garantendo canali sicuri e trasparenti per le segnalazioni e promuovendo la responsabilità a tutti i livelli.
- **Formazione Specifica:** Avviare un piano formativo capillare per tutto il personale e i collaboratori sui temi della responsabilità amministrativa e dell'etica professionale, affinché i valori della 231 diventino parte integrante dell'operatività quotidiana.
- **Consolidamento della Fiducia Istituzionale:** Utilizzare il framework delle certificazioni ISO ottenute per ottimizzare ulteriormente la comunicazione con i clienti, fornendo dati sempre più precisi sulla qualità delle prestazioni e sulla gestione dei rischi clinici.

Attività 2024	Oggetto	Target	Descrizione/ Stato 2025	Obiettivi di miglioramento 2026
Implementazione sistema di qualità ISO 9001	Certificazione ISO	Percorso di Certificazione ISO 9001	Nell'anno 2024 la Società ha conseguito le certificazio i ISO 9001, 14001 e 45001 ed ha compiuto i primi importanti passi verso la realizzazione del Modello Organizzativo 231/01	Approvazione del Modello Organizzativo 231/01, formazione 231, aggiornamento Codice Etico
Implementazione Modello Organizzativo Privacy	Implementazione Modello Organizzativo Privacy e somministrazione formazione specifica in materia di privacy	Somministrazione di formazione e aggiornamenti continui in materia di privacy	Nel corso del 2025 si è proseguito con la formazione in materia di privacy del personale dipendente e del personale in libera professione	Prosecuzione del Progetto mediante aggiornamento Modello Organizzativo e refresh formazione

8. Impact score

Procedendo sempre mediante l'utilizzo del B-Impact Assesment quale strumento di misurazione dell'impatto generato, MST Group ha ottenuto un miglioramento nel punteggio complessivo che passa da 104.2 a 111.1



Conclusioni

Il biennio 2024-2025 restituisce il percorso di una Società Benefit che ha saputo trasformare il consolidamento organizzativo del 2024 in risultati misurabili nel 2025. Le basi poste con il rafforzamento delle funzioni di controllo e direzione, la formazione dei professionisti e la costruzione di rapporti stabili con le amministrazioni hanno consentito a MST Group di affrontare una crescita operativa di particolare complessità, culminata nella gestione dei servizi affidati sull'intero territorio sardo. Il miglioramento del B Impact Assessment, da 104,2 a 111,1 punti, conferma che tale sviluppo è stato accompagnato da una maggiore capacità di generare impatto positivo.

Nel 2025 questa maturazione ha assunto una dimensione strutturale. Il conseguimento delle certificazioni ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 ha reso sistematici i presìdi di qualità, sicurezza e tutela ambientale; contestualmente, la maggiore frequenza delle riunioni del Board e l'avvio del percorso per l'adozione del Modello 231 hanno rafforzato la governance. Sul piano sociale, l'inserimento e la formazione di ulteriori 55 medici extra UE, il sostegno ai percorsi linguistici e di riconoscimento dei titoli, la valorizzazione dei lavoratori e la continuità dei progetti solidali dimostrano come l'impatto di MST si estenda oltre l'esecuzione contrattuale, contribuendo alla continuità dell'assistenza, all'inclusione professionale e al benessere delle comunità.

Il 2026 rappresenterà la fase di piena attuazione e di ulteriore sviluppo di quanto costruito. Le priorità saranno completare e diffondere il Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, aggiornare il Codice Etico e i presìdi di whistleblowing, consolidare i sistemi ISO, aprire il Board a competenze esterne e rendere operativo il nuovo presidio di project management. A tali interventi si affiancheranno la realizzazione della nuova sede unitaria di MST Group e MST Academy e il rafforzamento della formazione iniziale e continua dei professionisti sanitari.

Parallelamente, MST intende accompagnare l'evoluzione verso servizi sanitari più integrati e di maggiore durata, favorendo squadre professionali stabili e una misurazione sempre più puntuale degli impatti sociali, ambientali e organizzativi. In questa prospettiva si collocano anche la concreta attuazione del progetto di Mobilità Internazionale Etica con il Conselho Federal de Medicina del Brasile, il miglioramento degli indicatori ambientali e il mantenimento di elevati livelli di continuità, qualità e trasparenza nei grandi appalti, con particolare attenzione ai servizi gestiti in Sardegna.

MST Group affronta pertanto il 2026 con una responsabilità accresciuta: trasformare la dimensione raggiunta in valore durevole per lavoratori, professionisti sanitari, clienti pubblici, pazienti, comunità e ambiente. Continuità assistenziale, competenza, legalità, trasparenza e sostenibilità resteranno i criteri con cui orientare ogni scelta futura e valutare la coerenza della Società con le finalità di beneficio comune assunte nel proprio Statuto.

MST Group Srl Società Benefit