

# Bilancio Sociale Asp Comuni Modenesi Area Nord



2019



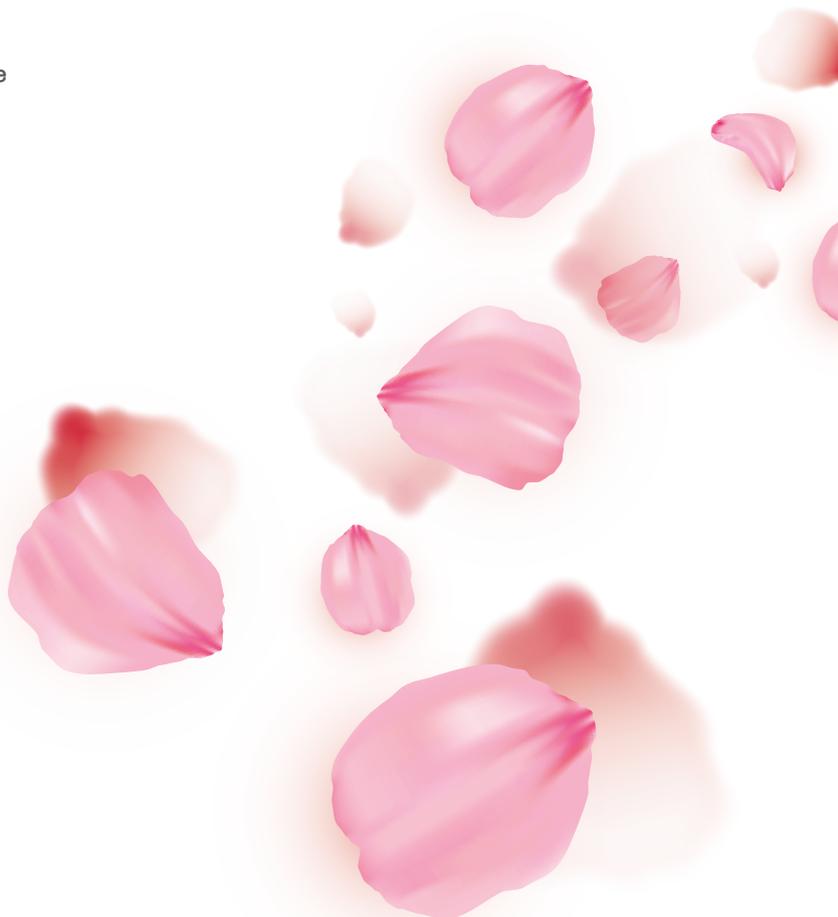
Attenzione. Bontà. Coraggio. Determinazione.  
Qualità che spesso si trovano nelle persone  
che scelgono di dedicarsi alla cura  
delle persone e mettersi al timone dei percorsi che ne  
determinano la buona riuscita.

Rosa ha usato la purezza del suo cuore come  
ispirazione continua per essere prima di tutto una  
Persona, una collega e colonna portante  
della nostra storia.

E ripensando a te, Rosa, riecheggiano  
queste parole a te care, che appartengono  
a chi con grande passione intraprende  
la professione di cura alla persona:

**“che tu sia il mio specchio,  
la mia spada, il mio scudo”.**

**(Viva la Vida, Coldplay)**



# indice



4	Premessa
5	1. Il 2019 in sintesi
7	2. Identità, valori, relazioni
7	2.1 Chi siamo
7	2.2 La nostra missione
7	2.3 I nostri valori
8	2.4 La nostra governance
9	2.5 L'organizzazione
10	2.6 Il sistema delle relazioni
11	3. Obiettivi, servizi, attività
11	3.1 I nostri obiettivi
11	3.2 I servizi erogati
12	3.3 Accesso ai servizi
13	3.4 Servizi di sostegno al domicilio
18	3.5 Servizi residenziali
20	3.6 Servizi educativi
21	3.7 La relazione con il territorio
22	4. Risorse, persone, organizzazione
22	4.1 Il bilancio 2019
32	4.2 Il personale
33	4.3 I risultati raggiunti
33	4.4 La formazione del personale
33	4.5 Presenze e assenze
34	4.6 L'attività amministrativa
35	Conclusioni

# premesse



**Roberto Gatti e  
Stefano Paltrinieri**

Persone...

cambiano gli organi di governo, il consiglio di amministrazione, il direttore generale... ma l'Azienda Pubblica dei Servizi alla Persona dei Comuni Modenesi Area Nord rimane, riferimento insostituibile per i tanti servizi erogati, dagli anziani delle case residenza ai bimbi dell'asilo nido, dai ragazzi dei laboratori socio-occupazionali agli utenti dei servizi a domicilio...

Persone...

che regalano sorrisi, sguardi, emozioni, parole, memorie. Ogni volta che hai la fortuna e il tempo per visitare un nostro servizio riesci a strappare attimi di serenità e a riportarti a contatto con le cose che contano.

Persone...

che qui lavorano tutti i giorni con sconfinata passione, grande amore, professionalità inattaccabile e tanta energia. Le fondamenta di ASP sono loro: i nostri ospiti e utenti con il loro bagaglio di umanità e i nostri dipendenti con il loro esser fieri del lavoro e dell'azienda che rappresentano.

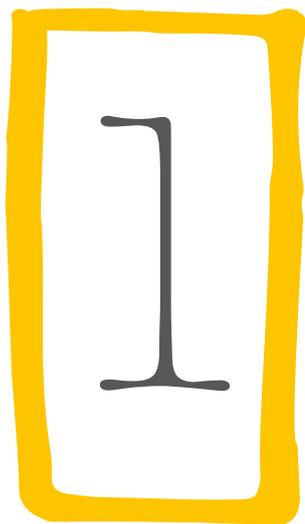
Il compito del consiglio di amministrazione, del direttore e di tutti i soci ovvero dei nove sindaci dei Comuni modenesi della Bassa è quello di mettere in condizione ASP Area Nord di continuare ad erogare servizi di qualità e renderla sempre più flessibile, sempre più aperta e pronta nel dare le risposte ai bisogni del territorio. Per ottenere questo risultato occorre che tutte le istituzioni coinvolte partecipino con entusiasmo e valorizzino sempre più la loro azienda per dare quei servizi che il costante mutamento della società richiede in modo articolato e complesso.

Non vogliamo qui elencare i traguardi e gli obiettivi raggiunti nel 2019, li troverete leggendo questa pubblicazione del Bilancio Sociale di ASP perché oltre ad essere uno strumento particolarmente chiaro ed esaustivo, ha anche il particolare pregio di avere delle foto, che ci raccontano quei sorrisi citati prima, quelli delle persone che contano per noi tutti. Ed è con grande impegno che insieme porteremo avanti il compito di far sentire ognuno di loro sempre più orgoglioso di appartenere a questa realtà.

Noi sicuramente lo siamo.

Il Presidente  
**Stefano Paltrinieri**

Il Direttore Generale  
**Roberto Gatti**



# il 2019 in sintesi

**P**er ASP il 2019 è stato un anno delicato, di grande cambiamento e riassetto organizzativo. Nel mese di marzo si sono insediati i nuovi Consiglio di Amministrazione e Direttore Generale, mentre nel mese di maggio, a seguito delle elezioni amministrative, è stata quasi completamente rinnovata l'Assemblea dei Soci. ASP si è impegnata da subito con le nuove amministrazioni comunali, proseguendo il proprio percorso per garantire a tutti i cittadini dell'Area Nord servizi omogenei e di qualità, con un'attenzione particolare e costante all'innovazione. Di seguito riportiamo i principali risultati raggiunti nel corso del 2019.



## Le nuove microresidenze

Nell'ambito del progetto microresidenze Casainsieme, il 2019 ha visto la conclusione dei lavori e l'inaugurazione della microresidenza Le Orchidee di Cavezzo. Parallelamente, dopo la posa della prima pietra il 23/02, sono iniziati i lavori per il cantiere relativo alla microresidenza di Camposanto. Inoltre, rilevando un numero sempre maggiore di ingressi di anziani non pienamente autosufficienti, si è proposto di sperimentare nella microresidenza di Camposanto un'ipotesi di trasformazione del servizio, prevedendo un maggiore numero di ore di assistenza.



## Il nucleo demenza del Cisa

Fiore all'occhiello della professionalità di ASP nell'ambito dei trattamenti di persone affette da Alzheimer, il Nucleo Specialistico Temporaneo è stato riorganizzato nel 2019, con obiettivi di miglioramento nell'assistenza, di consolidamento di un pool di professionisti qualificato, di maggiore sostenibilità del servizio. L'intervento ha strutturato il Nucleo su due piani, con diverse e specifiche finalità.



## Il nucleo temporaneo a valenza intermedia

Per rispondere ad un'esigenza di Unione e AUSL, ASP si è impegnata nella realizzazione di un nucleo temporaneo a valenza intermedia tra ospedale e territorio (Nucleo TDI) presso il Cisa di Mirandola, con 6 posti letto. Tale spazio ospita, per una durata limitata, pazienti anziani, disabili o oncologici, in procinto di essere dimessi dall'ospedale, ma non ancora in grado di rientrare al domicilio per motivazioni di tipo sociale.



## L'ampliamento del centro diurno di Concordia

Nel corso del 2019 è stata portata a termine la ristrutturazione dell'ex casa protetta I Tigli di via Gramsci a Concordia, nei cui locali si trasferirà il centro diurno anziani, con una nuova capacità ricettiva di 20 ospiti. Gli spazi sono stati inaugurati in dicembre, e potranno essere utilizzati nel 2020 una volta espletate le procedure necessarie per il rilascio dell'autorizzazione al funzionamento.



## I centri socio-occupazionali

Da ottobre 2019 ASP ha in gestione i centri socio-occupazionali e l'atelier Bottega dei Mestieri, attività presenti nei territori di Mirandola e Finale Emilia. Il conferimento dei servizi è stato preceduto da un intenso lavoro di condivisione di procedure e modalità operative con l'Unione Area Nord e l'Area Fragili del Distretto.



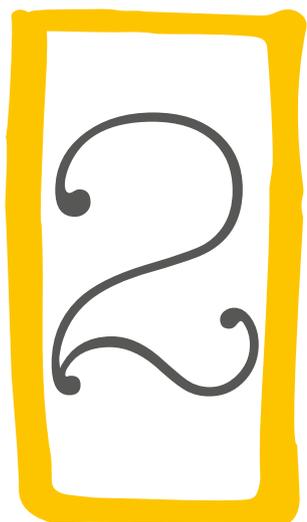
## Il progetto "Opportunità famiglia"

L'attività, avviata nel febbraio 2019, è rivolta a famiglie in fasi critiche, in ottica di prevenzione. Il servizio sostiene la genitorialità, prendendosi cura sia del minore sia del nucleo familiare inteso come protagonista del proprio cambiamento.



## L'accreditamento dei servizi educativi

A seguito della recente normativa regionale in materia di accreditamento dei nidi d'infanzia, l'equipe del nido Panda è stata impegnata nella stesura del Progetto pedagogico e nell'implementazione del sistema di valutazione della qualità, elementi indispensabili per l'accreditamento del servizio. Le attività saranno ultimate nel 2020.



# identità valori relazioni

## 2.1 Chi siamo



ASP dei Comuni Modenesi Area Nord nasce il 17 marzo 2008 dando seguito alla più ampia trasformazione delle strutture dedicate ai servizi sociali e socio-sanitari da Istituto Pubblico di Assistenza e Beneficienza (IPAB) ad Azienda pubblica di Servizi alla Persona (ASP).

Questo ha rappresentato il primo passo verso un **nuovo sistema di welfare** orientato alla qualità.

## 2.2 La nostra missione



L'Azienda ha come finalità l'organizzazione, la gestione e l'erogazione di servizi sociali e socio-sanitari alle persone anziane, adulte e minori in condizioni di disagio, e/o di disabilità, e/o di non autosufficienza, nonché a tutte le altre tipologie di servizi di cui alla DGR 1982/2013, secondo le esigenze definite dalla pianificazione locale. L'Azienda, nell'ambito della programmazione territoriale e su richiesta dei soci, può inoltre gestire servizi educativi" (Statuto, Art. 4).

## 2.3 I nostri valori

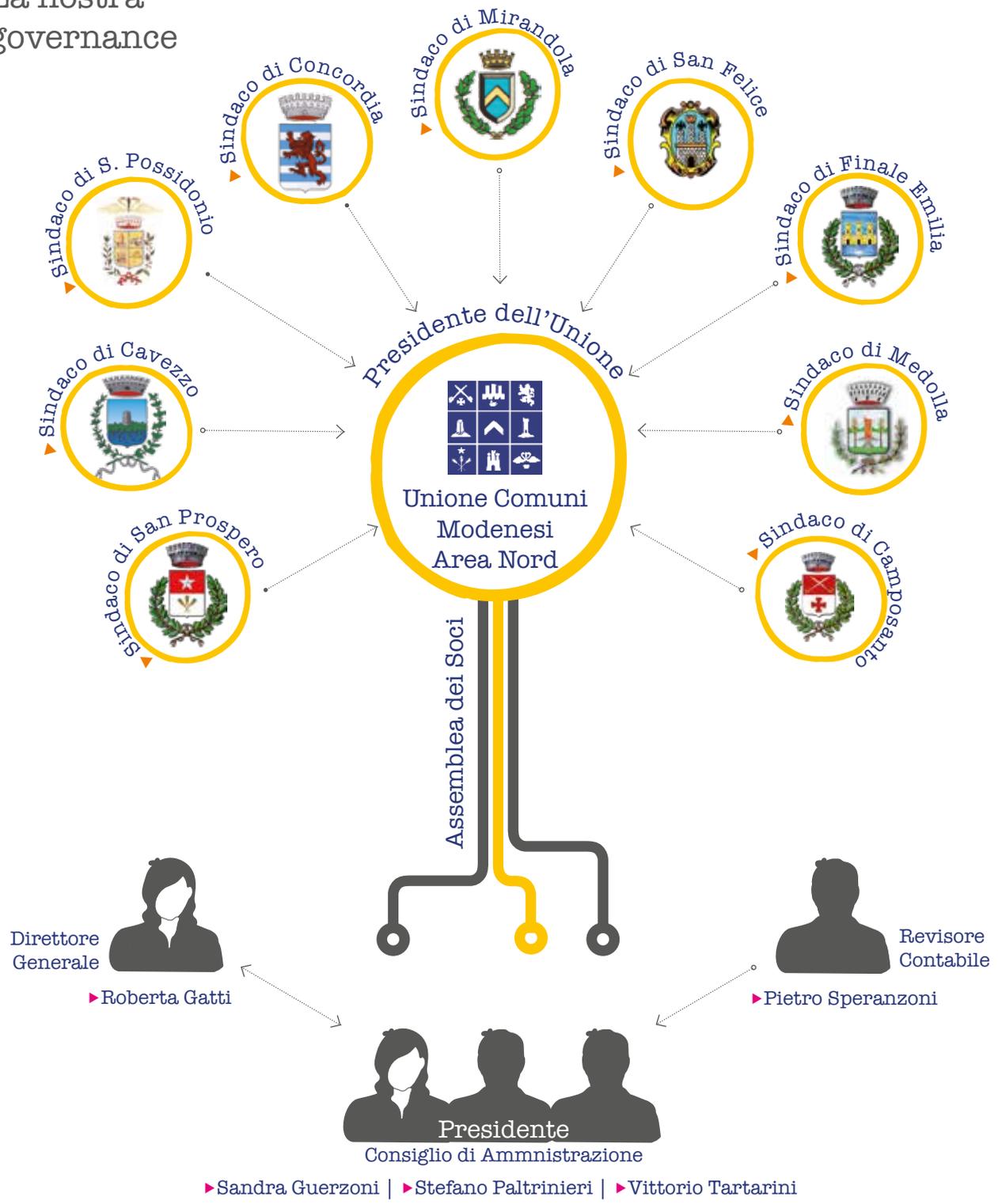


ASP si impegna a garantire a tutti i cittadini **servizi omogenei e di qualità**. L'Azienda è caratterizzata dall'aver un coordinamento unitario dei servizi distrettuali, facendosi interlocutore unico e riconoscibile per tutto il percorso assistenziale.

I nostri valori sono:

- ⊙ **attenzione alla persona**, nella sua completezza;
- ⊙ **qualità del servizio**;
- ⊙ **innovazione**, con attenzione a formazione, nuovi servizi, nuove tecnologie;
- ⊙ **flessibilità**, ovvero la capacità di adattarsi al variare dei bisogni

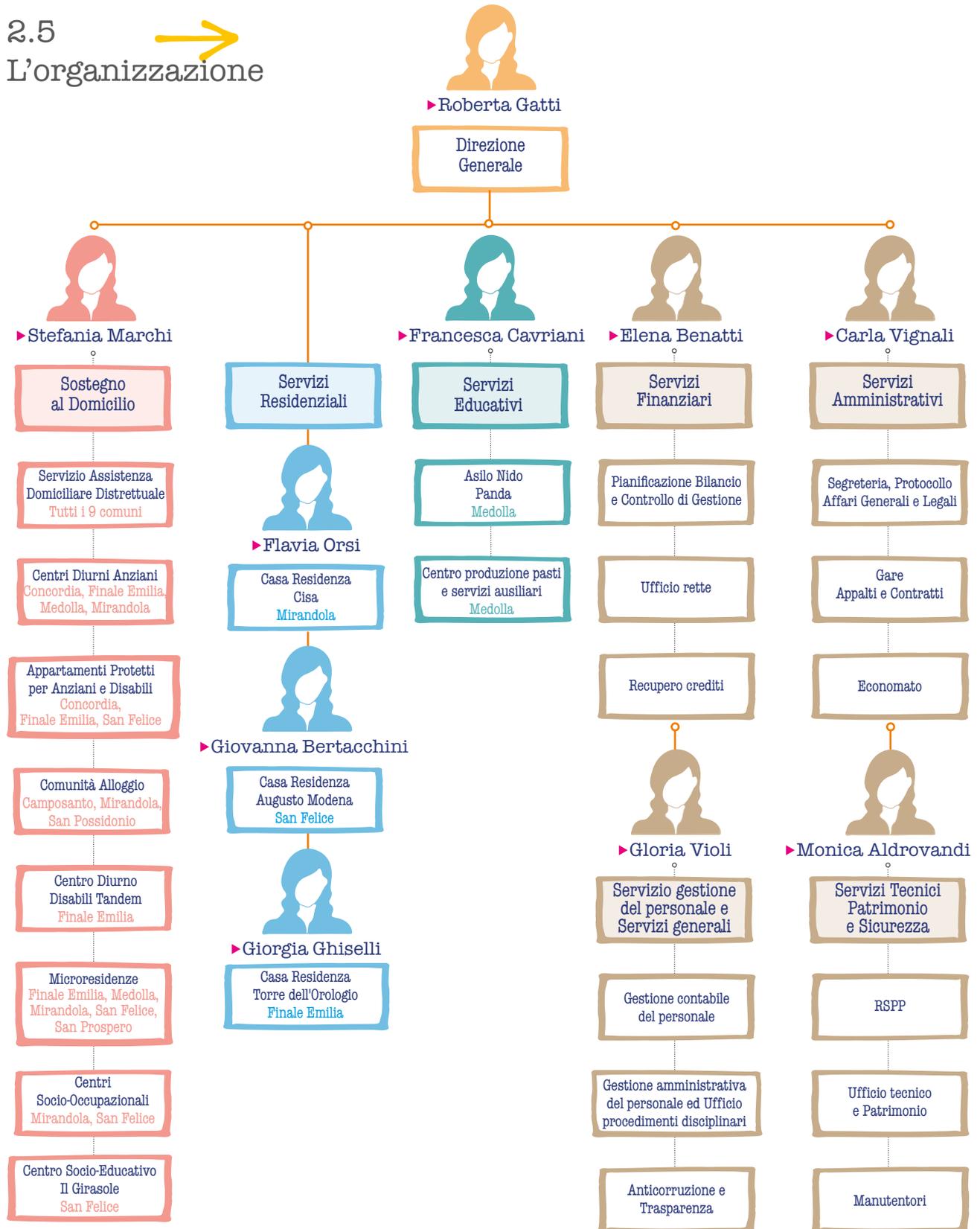
2.4  
La nostra  
governance



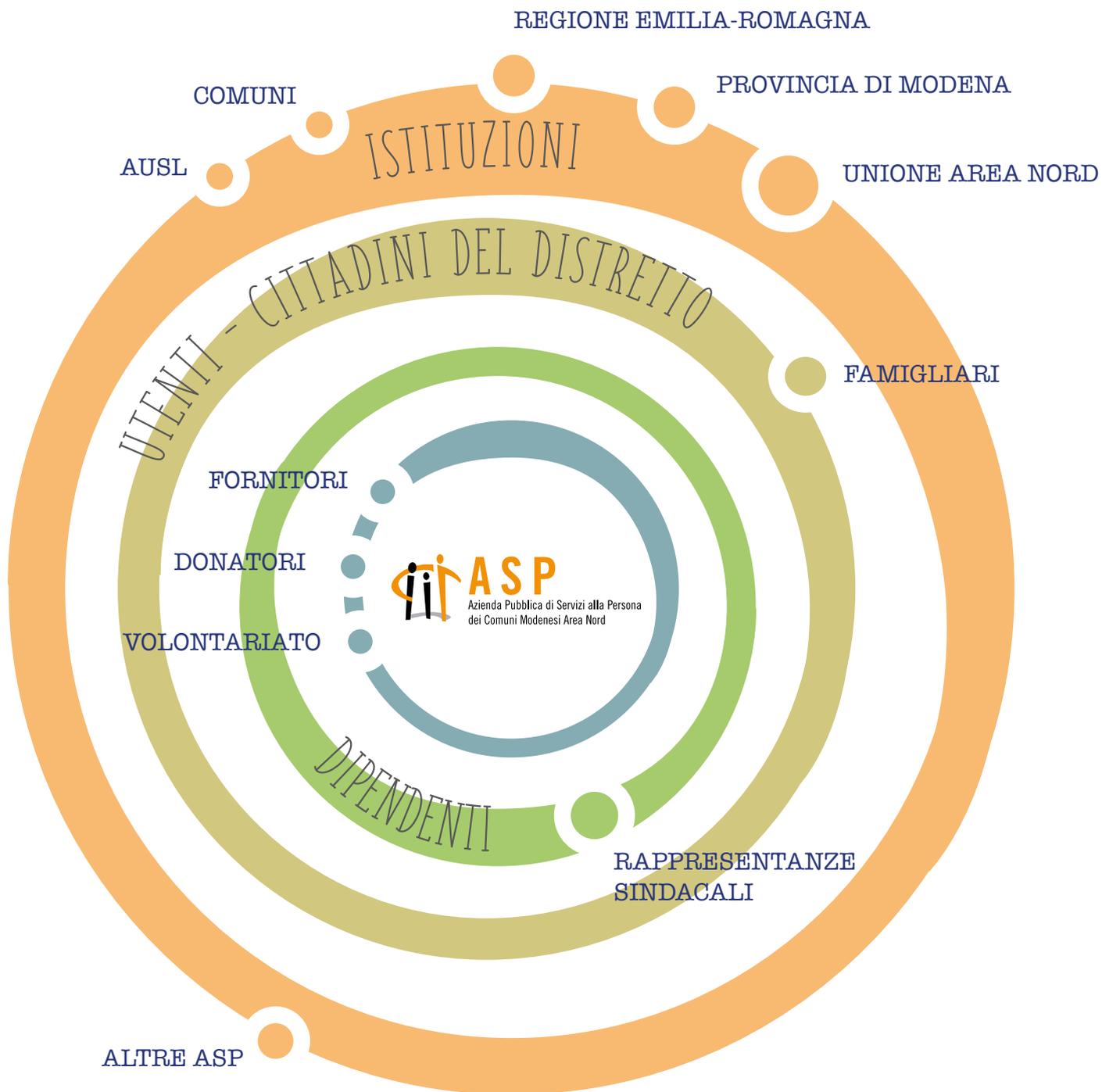
2.5



## L'organizzazione



2.6  
Il sistema  
delle relazioni



# 3

## obiettivi servizi attività

### 3.1 I nostri obiettivi



Il 2019 ha visto un riassetto della governance aziendale: si è reso fondamentale individuare obiettivi strategici all'interno di ambiti di azione in coerenza con le direttrici degli ultimi anni, ma orientate alle nuove priorità del sistema di welfare. Gli ambiti di azione principali sono:

- ⊙ risposta ai bisogni degli utenti e alla qualità dell'offerta;
- ⊙ gestione delle risorse umane;
- ⊙ costruzione e realizzazione di nuovi servizi;
- ⊙ gestione del patrimonio aziendale;
- ⊙ risposta alle nuove disposizioni normative.

### 3.2 Accesso ai servizi



Il punto di accesso per il cittadino ai **servizi socio-sanitari convenzionati** è il Comune di residenza. L'assistente sociale del Comune di residenza individua il percorso assistenziale più idoneo ai bisogni riscontrati. Per l'accesso ai **posti privati**, il cittadino presenta richiesta direttamente ad ASP.

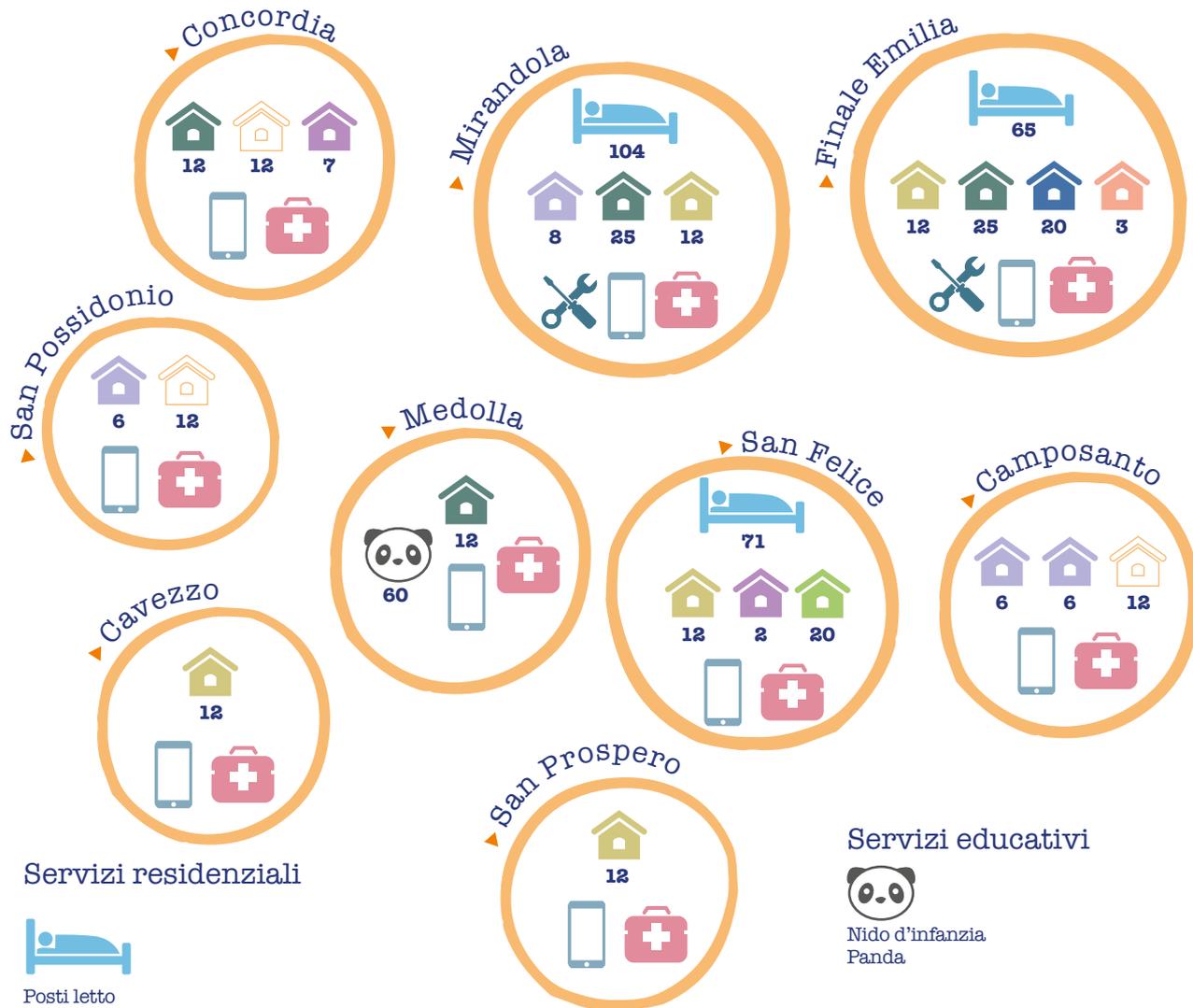


### 3.3 I servizi erogati



ASP eroga:

- servizi di sostegno al domicilio;
- servizi residenziali;
- servizi educativi.



#### Servizi residenziali



Posti letto

Casa Residenza Cisa: **104**

Casa Residenza Augusto Modena: **71**

Casa Residenza Finale Emilia: **65**

#### Servizi di sostegno al domicilio



Centri Diurni Anziani



Centro Diurno Disabili



Centro Socio educativo Disabili



Appartamenti protetti per disabili



Comunità alloggio



Alloggi con servizi



Microresidenze



Microresidenze in progetto



Servizio assistenza domiciliare



Servizio Telesoccorso

#### Servizi educativi



Nido d'infanzia Panda

#### Laboratori socio-occupazionali



## 3.4 Servizi di sostegno al domicilio



**Stefania Marchi**  
Responsabile  
di servizio

I servizi a sostegno del domicilio mirano a favorire il mantenimento dell'autonomia individuale dell'anziano e del disabile, aiutandoli a rimanere nella propria realtà domestica e nel proprio contesto di vita.

### Servizio di assistenza domiciliare

Tutte le prestazioni assistenziali garantite dal **Servizio di Assistenza Domiciliare (SAD)** hanno l'obiettivo di favorire il recupero psico-fisico dell'utente, prevenire l'istituzionalizzazione e l'ospedalizzazione, rimuovere e prevenire gli stati di emarginazione sociale. Le **prestazioni** comprendono aiuto nell'igiene, nella mobilitazione, sostegno psicologico, interventi socializzanti, sostegno ai famigliari, fornitura pasti, consulenza e servizi di trasporto.

Il servizio è attivo tutti i giorni dell'anno per 12 ore al giorno, con copertura oraria flessibile in base alle esigenze dell'utenza.

### Servizio di educativa domiciliare

Il servizio costituisce una branca del SAD. Gli obiettivi sono:

- ⊙ migliorare la qualità di vita dell'utente con disabilità all'interno e all'esterno del contesto familiare;
- ⊙ favorire la socializzazione e l'integrazione sociale nel territorio di appartenenza;
- ⊙ mantenere e potenziare le capacità psicofisiche e le autonomie personali;
- ⊙ offrire al caregiver momenti di supporto e sollievo.

### L'assistenza domiciliare in sintesi

Utenti iscritti al 31/12/2019	Ore annue di assistenza	Pasti erogati a domicilio	Trasporti in Km
411	38.112	62.675	166.017

### Telesoccorso e teleassistenza

Il servizio comprende attività di assistenza telefonica all'utenza, gestione telefonica di segnalazioni di emergenza sociale e sanitaria, monitoraggio delle condizioni di benessere della persona e telecompagnia, che garantisce rapporti sociali e sostegno psicologico per vincere l'isolamento.

Utenti serviti  
telecompagnia

41



## Servizio di trasporto

Utenti serviti  
servizio trasporto

166



Il servizio trasporti distrettuale consente di mantenere presso il proprio domicilio le persone parzialmente o totalmente non autosufficienti. Inoltre, esso consente ad anziani e disabili la frequenza non solo dei centri diurni e socio-riabilitativi, ma anche di laboratori, scuole e posti di lavoro, dando sollievo alle famiglie impegnate nell'assistenza e agevolando l'accesso ai servizi socio-sanitari.

Il servizio di trasporto viene realizzato anche grazie all'attività delle associazioni di volontariato: Auser, Croce Blu.

Autisti

13



## Centri diurni anziani

Il Centro Diurno è una struttura semiresidenziale destinata a fornire accoglienza diurna a persone anziane in condizioni di parziale autosufficienza o con un livello di autonomia ridotto. Il servizio garantisce assistenza tutelare, sanitaria e servizi di socializzazione.

### Le strutture



Capienza 25

#### Le Querce

via per Modena Ovest, 22  
Massa Finalese

📍 *Referente*  
Clara Moreschi



Capienza 12

#### Le Rose

via Bologna, 39  
Medolla (sede provvisoria)

📍 *Referente*  
Maria Rita Bergamini



Capienza 12

#### i Tigli

via Gramsci, 8  
Concordia

📍 *Referente*  
Lisetta Levratti



Capienza 25

#### i Gelsi

via Fogazzaro, 1  
Mirandola

📍 *Referente*  
Maria Rita Bergamini

## Centro socio-educativo il Girasole

Il Centro si rivolge a utenti disabili di media gravità, tra i 25 e i 55 anni, con un livello minimo di autonomie personali. Presso la struttura è stato attivato il progetto di accoglienza pomeridiana di minori disabili gravi, in carico al servizio di Neuropsichiatria Infantile.

### La struttura



Capienza 20

#### il Girasole

Via Garibaldi, 230  
San Felice

📍 *Coordinatrice*  
Stefania Marchi

## Appartamenti protetti

Gli appartamenti protetti "Le Case di Odette" offrono ospitalità, anche temporanea, a persone disabili adulte per le quali non sia possibile la permanenza al proprio domicilio.

### La struttura.



### Le Case di Odette

via Da Vinci, 7  
Finale Emilia

Referente  
Antonella Fornasini

## Centro diurno per disabili Tandem

Il Centro è una struttura che accoglie persone disabili giovani e adulte non autosufficienti, prevalentemente dai 18 ai 65 anni, residenti nel territorio dell'Unione dei Comuni Modenesi Area Nord.

### La struttura.



### Tandem

via Montegrappa, 8  
Finale Emilia

Referente  
Antonella Fornasini

## Comunità alloggio

Le Comunità Alloggio sono strutture di tipo residenziale che ospitano anziani che si trovano in condizioni tali da rendere problematica la loro permanenza all'interno del proprio nucleo familiare.

Gli interventi assistenziali sono garantiti dal Servizio di Assistenza Domiciliare.

### Le strutture



### Camposanto

via F.lli Cervi, 19

Referente  
Clara Moreschi



### Camposanto

largo Sarzi, 1

Referente  
Clara Moreschi



### Mirandola

via Pico, 19

Referente  
Lisetta Levratti



### San Possidonio

via Martiri della Libertà, 1

Referente  
Lisetta Levratti

## Microresidenze CasaInsieme

Le microresidenze rappresentano una risposta abitativa di residenzialità leggera che consente agli ospiti di rimanere in un contesto domiciliare controllato e protetto assicurando interventi assistenziali programmati.

La microresidenza Le Rose di Medolla attualmente è sede del Centro Diurno anziani, struttura lesionata dal sisma.

### Le strutture



Capienza 12

#### Le Azalee

via Colombo, 35  
Mirandola

Referente  
Lisetta Levratti



Capienza 12

#### il Ciliegio

via Fruttabella, 265  
San Felice

Referente  
Clara Moreschi



Capienza 12

#### Le Rose

via Bologna Nord, 39  
Medolla

Referente  
Lisetta Levratti



Capienza 12

#### il Melograno

Via Olmo, 13/1  
San Prospero

Referente  
Lisetta Levratti



Capienza 12

#### la Magnolia

via fratelli Bonacatti, 53/1  
Finale Emilia

Referente  
Clara Moreschi



Capienza 12

#### le Orchidee

via Cavour  
Cavezzo

Referente  
Lisetta Levratti





## Alloggi con servizi

Gli alloggi con servizi sono unità abitative autonome eventualmente integrate da spazi comuni oppure adiacenti ad altri servizi socio-assistenziali.

### Le strutture



**gli Oleandri**  
Via Donatori di Sangue, 1  
San Felice  
📍 *Referente*  
Clara Moreschi



**i Tigli**  
piazza Marconi, 6/2  
Concordia  
📍 *Referente*  
Lisetta Levratti

## Laboratori socio-occupazionali

ASP ha avviato nel 2019 la gestione dei centri socio-occupazionali di Mirandola e Finale Emilia, nonché dell'atelier Bottega dei Mestieri.

Le attività offerte hanno lo scopo di promuovere opportunità di formazione, socializzazione, sviluppo delle autonomie e inserimento lavorativo a persone con disabilità psicofisica o sensoriale di lieve e media entità.

Laboratori socio-occupazionali	Posti Autorizzati	Ammessi (1/10 - 31/12)
Arcobaleno 1 - Mirandola	25	22
Arcobaleno 2 - Finale Emilia	20	16
Bottega dei Mestieri	20	8



## 3.5 Servizi residenziali



Le strutture residenziali di ASP si rivolgono ad anziani non autosufficienti e a utenti con grave disabilità.

Le case residenza offrono diverse attività di assistenza:

- ⊙ assistenza tutelare;
- ⊙ attività sociale e di animazione;
- ⊙ assistenza sanitaria;
- ⊙ assistenza alberghiera.

All'interno delle case residenza operano diverse figure professionali, dotate di specifiche competenze e specializzate nel dare risposta a tutti i bisogni dell'utenza.

### Le strutture



#### Casa residenza Cisa

Via Alighieri, 4 – Mirandola

⊙ *Coordinatrice*  
Flavia Orsi

La casa residenza Cisa di Mirandola è accreditata per 104 ospiti, suddivisi in cinque nuclei abitativi:

- ⊙ 86 anziani non autosufficienti (di cui 9 temporanei a progetto demenza)
- ⊙ 3 disabili adulti
- ⊙ 2 inserimenti individuali di persone adulte con gravissima disabilità acquisita (DGR 2068/04)
- ⊙ 1 psichiatrico
- ⊙ 1 adulto multiproblematico
- ⊙ 11 anziani privati non autosufficienti
- ⊙ 1 ricovero di sollievo

La struttura ospita il **nucleo specialistico dedicato alle demenze** per assistenza residenziale temporanea. La casa residenza è dotata di ambienti di stimolazione multisensoriale Snoezelen, che spaziano da stanze dedicate, bagno multisensoriale, aree comuni per stimolare le attività cognitive e occupazionali.

La struttura ospita il **centro produzione pasti**, che produce per il Cisa, l'Augusto Modena, il SAD e i centri diurni di Mirandola e Medolla.

Pasti erogati	Dipendenti
173.037	7



## Casa residenza Augusto Modena

via Donatori di Sangue, 1  
San Felice

📍 *Coordinatrice*  
Giovanna Bertacchini

La casa residenza Augusto Modena ha 71 posti, di cui 10 dedicati alla gravissima disabilità acquisita e 53 accreditati suddivisi nel modo seguente:

- 📍 49 anziani non autosufficienti convenzionati
- 📍 3 disabili adulti/ multiproblematici
- 📍 1 ricovero di sollievo
- 📍 8 anziani privati non autosufficienti

La struttura ospita il **nucleo residenziale a gravissima disabilità acquisita**.



## Casa residenza Torre dell'Orologio

Piazza IV Novembre, 1  
Finale Emilia

📍 *Coordinatrice*  
Giorgia Ghiselli

La casa residenza di Finale Emilia è accreditata per 65 utenti:

- 📍 54 anziani non autosufficienti convenzionati
- 📍 1 adulto multiproblematico
- 📍 1 posto riservato alla temporaneità di sollievo o su progetto
- 📍 1 disabile grave
- 📍 8 anziani privati non autosufficienti

La struttura ospita il **centro produzione pasti**, che produce per la Casa residenza di Finale Emilia, il Centro diurno di Massa Finalese, la Comunità alloggio di Camposanto, il SAD di Finale Emilia, Massa Finalese, San Felice e per il Centro Tandem di Finale Emilia.

Pasti erogati

Dipendenti

86.854

5





## 3.6 Servizi educativi



ASP ha ampliato i servizi gestiti con il conferimento dei servizi educativi da parte del comune di Medolla. Tra i risultati registrati, l'aumento dei bambini frequentanti il nido e l'eliminazione della lista di attesa del Comune.

**Francesca Cavrini**  
Responsabile  
del servizio

### Nido d'infanzia Panda

Il nido d'infanzia è aperto a tutti i bambini e le bambine dai 6 mesi ai 3 anni, e si inserisce nella rete dei servizi educativi per la prima infanzia accolti nella struttura "Polo per l'infanzia Rock No War" di Medolla.



**Nido d'infanzia Panda**  
piazza Missere 6  
Medolla

### Servizio di prolungamento orario

Il Servizio di prolungamento di orario per la scuola d'infanzia di Medolla garantisce assistenza oltre il normale orario di funzionamento del nido e della scuola dell'infanzia statale, e rappresenta una risposta ai bisogni educativi e di assistenza espressi e richiesti dalle famiglie.

### Centro produzione pasti

Il Comune di Medolla ha affidato ad ASP il servizio di gestione della Refezione Scolastica per il nido, la scuola dell'infanzia statale, la scuola primaria e i centri ricreativi estivi.

Pasti erogati	Dipendenti
42.612	3

## 3.7

### La relazione con il territorio



## Incontri con la comunità

A seguito delle elezioni amministrative, ASP ha avviato da subito relazioni positive con le nuove Giunte insediate. Inoltre, nei Comuni di Camposanto, Concordia e San Felice, in accordo coi Sindaci, sono stati organizzati incontri pubblici per illustrare i servizi dell'Azienda.

## Tirocini e collaborazioni

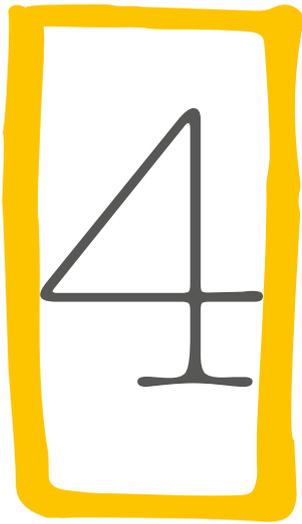
ASP prosegue l'attivazione di diverse tipologie di tirocini, tra i quali:

- Ⓞ stage formativi all'interno di corsi di qualifica per operatore socio-sanitario;
- Ⓞ tirocini formativi rientranti nel percorso scolastico di istruzione secondaria;
- Ⓞ tirocini formativi per percorsi universitari all'interno del nucleo specialistico per le demenze del Cisa;
- Ⓞ tirocini formativi con soggetti svantaggiati.

## Reclami e suggerimenti

ASP garantisce a utenti e famiglie di presentare reclami, segnalazioni e suggerimenti. Questi possono pervenire tramite richiesta verbale, oppure come richiesta scritta con la compilazione di un modulo dedicato, da consegnare presso le sedi ASP provviste di apposite cassette.





# risorse persone organizzazione

## 4.1 Il bilancio 2019



Il risultato economico del Bilancio d'Esercizio 2019 ha determinato un utile pari a € 332.402. Le maggiori entrate realizzate rispetto alle previsioni del Bilancio Preventivo 2019 sono frutto di un'attenzione costante ai costi, mantenendo alta la qualità dell'assistenza.

**Elena Benatti**  
Responsabile  
del servizio

## ricavi 2019

### Composizione dei ricavi di ASP

■ RETTE	7.477.924	42,72%
■ ONERI A RILIEVO SANITARIO	4.651.433	26,57%
■ CONCORSI, RIMBORSI E RECUPERI	5.118.411	29,24%
■ ALTRI RICAVI	60.789	0,35%
■ SOPRAVV. ATTIVE	135.345	0,77%
■ RICAVI DA ATTIVITA' COMMERCIALE	61.609	0,35%
<b>TOTALE</b>	<b>17.505.511</b>	<b>100%</b>

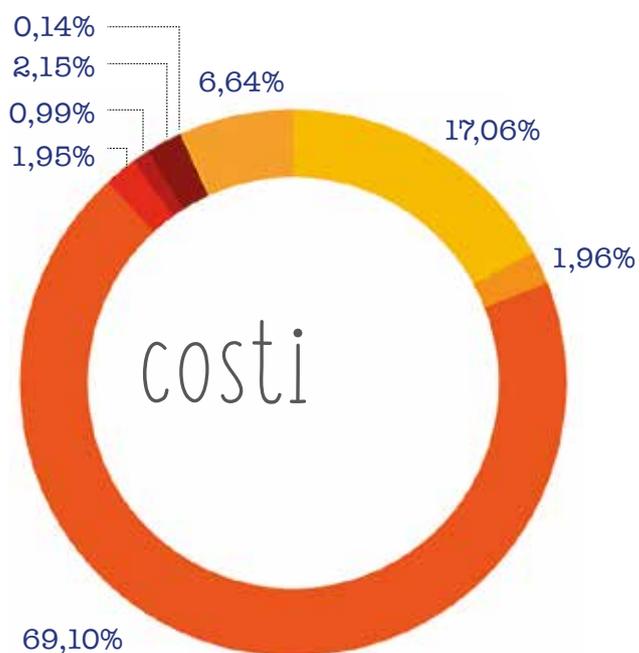
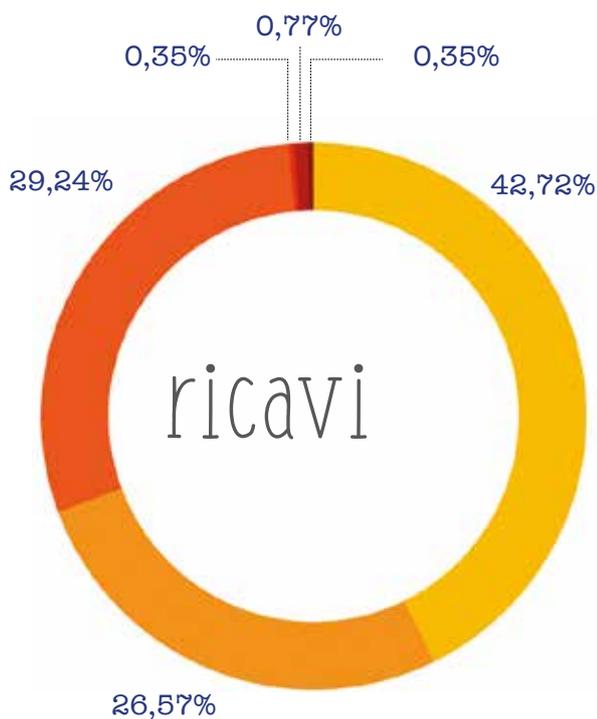
Il grafico mostra la composizione complessiva dei ricavi di ASP. La suddivisione rimane pressochè la stessa dell'anno 2018.

# costi 2019

## Composizione dei costi di ASP

ACQUISTO BENI	1.143.234	6,64%
ACQUISTO DI SERVIZI	2.936.969	17,06%
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	338.293	1,96%
PERSONALE (compresa IRAP)	11.898.904	69,10%
AMMORTAMENTI AL NETTO DELLE STERILIZZAZIONI	336.468	1,95%
ALTRI ACCANTONAMENTI	170.000	0,99%
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	370.372	2,15%
IMPOSTE	24.544	0,14%
<b>TOTALE</b>	<b>17.218.784</b>	<b>100%</b>

ASP presenta una forte incidenza di costo del personale e, in secondo luogo, di acquisto di servizi, coerentemente con la tipologia di attività svolta dall'Azienda.



# bilancio consuntivo 2019

Conto economico riclassificato secondo lo schema a "PIL e ROC" con valori assoluti e percentuali

CONTO ECONOMICO A "PIL E ROC"				
DESCRIZIONE		PARZIALI	TOTALI	VALORI %
+ ricavi da attività di servizi alla persona		17.347.306		99,97%
+ proventi della gestione immobiliare (fitti attivi)				0,00%
+ proventi e ricavi diversi della gestione caratteristica		4.827		0,03%
+ contributi in conto esercizio				0,00%
+/- variazione delle rimanenze di attività in corso:				0,00%
+ costi capitalizzati (al netto della quota per utilizzo contributi in conto capitale)				0,00%
<b>Prodotto Interno Lordo caratteristico (PIL)</b>			<b>17.352.133</b>	<b>100,00%</b>
- Costi per acquisizione di beni sanitari e tecnico economici		1.143.234		6,59%
+/- variazione delle rimanenze di beni sanitari e tecnico economici				0,00%
*-costi per acquisizione di lavori e servizi (ivi inclusa Irap su Collaborazioni e Lavoro autonomo occasionale)		3.243.637		18,69%
- Ammortamenti:		239.997		1,38%
- delle immobilizzazioni materiali ed immateriali	666.220			
- rettifica per quota utilizzo contributi in conto capitale	-426.223			
- Accantonamenti, perdite e svalutazione crediti		266.471		1,54%
- Retribuzioni e relativi oneri (ivi inclusa Irap e I costi complessivi per lavoro accessorio e interinale)		11.930.529		68,76%
<b>Risultato Operativo Caratteristico (ROC)</b>			<b>528.265</b>	<b>3,04%</b>
+ proventi della gestione accessoria:		200.705		1,16%
- proventi finanziari	396			
- altri proventi accessori ordinari (ivi incluse sopravvenienze/insussistenze ordinarie)	200.309			
- oneri della gestione accessoria:		-375.798		-2,17%
- oneri finanziari	-5.426			
- altri costi accessori ordinari (ivi incluse sopravvenienze/insussistenze ordinarie)	-370.372			
<b>Risultato Ordinario (RO)</b>			<b>353.172</b>	<b>2,04%</b>

DESCRIZIONE	PARZIALI	TOTALI	VALORI %
proventi ed oneri straordinari (somma algebrica):		3.774	2,17%
<b>Risultato prima delle imposte</b>		<b>356.946</b>	<b>2,06%</b>
- imposte sul "reddito":		24.544	14,14%
- IRES	24.544		
- IRAP (ad esclusione di quella determinata col Sistema retributivo già allocata nelle voci precedenti)			
<b>Risultato Netto (RN)</b>		<b>332.402</b>	<b>1,92%</b>

## Stato patrimoniale riclassificato secondo lo schema destinativo-finanziario con valori assoluti e percentuali

STATO PATRIMONIALE "DESTINATIVO-FINANZIARIO"			
ATTIVITÀ – INVESTIMENTI	PARZIALI	TOTALI	VALORI %
<b>CAPITALE CIRCOLANTE</b>		<b>6.049.292</b>	<b>35,16%</b>
<i>Liquidità immediate</i>		1.514.902	8,80%
Cassa	1.513		0,01%
Banche c/c attivi	1.365.387		7,94%
c/c postali	148.002		0,86%
<i>Liquidità differite</i>		4.534.390	26,35%
Crediti a breve termine verso la Regione			0,00%
Crediti a breve termine verso la Provincia			0,00%
Crediti a breve termine verso i Comuni dell'ambito distrettuale	668.310		3,88%
Crediti a breve termine verso l'Azienda Sanitaria	1.931.414		11,23%
Crediti a breve termine verso lo Stato ed altri Enti pubblici	3.801		0,02%
Crediti a breve termine verso l'Erario	24.610		0,14%
Crediti a breve termine verso Soggetti partecipati	-		0,00%
Crediti a breve termine verso gli Utenti	2.610.682		15,17%
Crediti a breve termine verso altri Soggetti privati	1.798		0,01%
Altri crediti con scadenza a breve termine			0,00%
( - ) Fondo svalutazione crediti	-833.548		-4,84%
Ratei e risconti attivi	127.323		0,74%
Titoli disponibili			
<i>Rimanenze</i>			0,00%
rimanenze di beni socio-sanitari			0,00%

ATTIVITÀ – INVESTIMENTI	PARZIALI	TOTALI	VALORI %
rimanenze di beni tecnico-economici			0,00%
Attività in corso			
Acconti			
<b>CAPITALE FISSO</b>		<b>11.156.584</b>	<b>64,84%</b>
<i>Immobilizzazioni tecniche materiali</i>	9.788.479		56,89%
Terreni e fabbricati del patrimonio indisponibile	9.022.561		52,44%
Terreni e Fabbricati del patrimonio disponibile	59.373		0,35%
Impianti e macchinari	627.892		3,65%
Attrezzature socio-assistenziali, sanitarie o "istituzionali"	546.522		3,18%
Mobili, arredi, macchine per ufficio, pc,	1.604.012		9,32%
Automezzi	577.813		3,36%
Altre immobilizzazioni tecniche materiali	140.095		0,81%
( - ) Fondi ammortamento	-3.803.695		-22,11%
( - ) Fondi svalutazione			0,00%
Immobilizzazioni in corso e acconti	1.013.906		5,89%
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>	1.340.316		7,79%
Costi di impianto e di ampliamento			0,00%
Costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità ad utilità pluriennale			0,00%
Software e altri diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno	228.613		1,33%
Concessioni, licenze, marchi e diritti simili			0,00%
Migliorie su beni di terzi	1.853.200		10,77%
Immobilizzazioni in corso e acconti	18.515		0,11%
Altre immobilizzazioni immateriali			0,00%
( - ) Fondi ammortamento	-760.012		-4,42%
( - ) Fondi svalutazione			0,00%
<i>Immobilizzazioni finanziarie e varie</i>	27.789		0,16%
Crediti a medio-lungo termine verso soggetti pubblici			0,00%
Crediti a medio-lungo termine verso soggetti privati	12.596		0,07%
Partecipazioni strumentali			0,00%
Altri titoli	7.060		0,04%
Mobili e arredi di pregio artistico	8.133		0,05%
<b>TOTALE CAPITALE INVESTITO</b>		<b>17.205.877</b>	<b>100,00%</b>

<b>PASSIVITÀ – FINANZIAMENTI</b>	<b>PARZIALI</b>	<b>TOTALI</b>	<b>VALORI %</b>
<b>CAPITALE DI TERZI</b>		<b>5.442.335</b>	<b>31,63%</b>
<i>Finanziamenti di breve termine</i>	4.328.757		25,16%
Debiti vs Istituto Tesoriere	-		0,00%
Debiti vs fornitori	2.024.405		11,77%
Debiti a breve termine verso la Regione			0,00%
Debiti a breve termine verso la Provincia			0,00%
Debiti a breve termine verso i Comuni dell'ambito distrettuale	-		0,00%
Debiti a breve termine verso l'Azienda Sanitaria	25.000		0,15%
Debiti a breve termine verso lo Stato ed altri Enti pubblici	-		0,00%
Debiti a breve termine verso l'Erario	297.971		1,73%
Debiti a breve termine verso Soggetti partecipati	-		0,00%
Debiti a breve termine verso soci per finanziamenti	-		0,00%
Debiti a breve termine verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	307.843		1,79%
Debiti a breve termine verso personale dipendente	409.372		2,38%
Altri debiti a breve termine verso soggetti privati	257.467		1,50%
Quota corrente dei mutui passivi	4.678		0,03%
Quota corrente di altri debiti a breve termine			0,00%
Fondo imposte (quota di breve termine)	-		0,00%
Fondi per oneri futuri di breve termine	124.370		0,72%
Fondi rischi di breve termine			0,00%
Quota corrente di fondi per oneri futuri a medio-lungo termine	820.303		4,77%
Quota corrente di fondi rischi a medio-lungo termine			0,00%
Ratei e risconti passivi	57.348		0,33%
<i>Finanziamenti di medio-lungo termine</i>	1.113.578		6,47%
Debiti a medio-lungo termine verso fornitori			0,00%
Debiti a medio-lungo termine verso la Regione			0,00%
Debiti a medio-lungo termine verso la Provincia			0,00%
Debiti a medio-lungo termine verso i Comuni dell'ambito distrettuale			0,00%
Debiti a medio-lungo termine verso l'Azienda Sanitaria	275.000		1,60%
Debiti a medio-lungo termine verso lo Stato ed altri Enti pubblici			0,00%
Debiti a medio-lungo termine verso Soggetti partecipati			0,00%

PASSIVITÀ – FINANZIAMENTI	PARZIALI	TOTALI	VALORI %
<b>CAPITALE DI TERZI</b>		<b>5.442.335</b>	<b>31,63%</b>
Debiti a medio-lungo termine verso soci per finanziamenti			0,00%
Mutui passivi			0,00%
Altri debiti a medio-lungo termine			0,00%
Fondo imposte			0,00%
Fondi per oneri futuri a medio-lungo termine	767.546		4,46%
Fondi rischi a medio-lungo termine	71.032		0,41%
<b>CAPITALE PROPRIO</b>		<b>11.763.542</b>	<b>68,37%</b>
<i>Finanziamenti permanenti</i>		11.763.542	68,37%
Fondo di dotazione	91.813		0,53%
( - ) crediti per fondo di dotazione			0,00%
Contributi in c/capitale	5.589.974		32,49%
( - ) crediti per contributi in c/capitale			0,00%
( - ) altri crediti per incremento del Patrimonio Netto			0,00%
Donazioni vincolate ad investimenti	2.460.551		14,30%
Donazioni di immobilizzazioni	3.288.802		19,11%
Riserve statutarie	-		0,00%
Utili di esercizi precedenti	-		0,00%
( - ) Perdite di esercizi precedenti	-		0,00%
Utile dell'esercizio	332.402		1,93%
( - ) Perdita dell'esercizio			0,00%
<b>TOTALE CAPITALE ACQUISITO</b>		<b>17.205.877</b>	<b>100,00%</b>

## Rendiconto finanziario di liquidità

<b>+UTILE/-PERDITA D'ESERCIZIO</b>	<b>332.402,00</b>
+Ammortamenti e svalutazioni	762.691,00
+Minusvalenze	
-Plusvalenze	
+ Accantonamenti per rischi ed oneri	170.000,00
-Costi capitalizzati (sterilizzazioni e costruzioni in economia)	-426.223,00
<b>FLUSSO CASSA "POTENZIALE"</b>	<b>838.870,00</b>
meno Incremento/+ decremento Crediti (al lordo delle svalutazioni)	14.233,00
meno Incremento/+ decremento attività finanziarie	
-Incremento/+ decremento Ratei e Risconti attivi	-113.627,00
-Incremento/+ decremento Rimanenze	0,00
più Incremento/-decremento Fondi per rischi ed oneri (al lordo della quota di accantonamento)	-96.489,00
+Incremento/-decremento Debiti (al netto mutui)	-299.827,00
+Incremento/-decremento Ratei e Risconti passivi	-54.554,00
più Incremento/-decremento Patrimonio Netto (al netto utile 2015 e variazione Contr. Conto cap. e donaz vinco, donaz imm.ni)	-223.240,00
<b>FLUSSO DI CASSA NETTO DELL'ESERCIZIO (Cash flow operativo)</b>	<b>65.366,00</b>
-Decrementi/+ incrementi Mutui	-123.718,00
più Decrementi/-incrementi Immobilizzazioni immateriali (al lordo della quota di ammortamenti dell'esercizio)	-106.074,00
più Decrementi/-incrementi Immobilizzazioni materiali (al lordo della quota di ammortamenti dell'esercizio e delle sterilizzazioni)	-2.792.771,00
+Decrementi/-incrementi Immobilizzazioni finanziarie	-202,00
<b>FABBISOGNO FINANZIARIO</b>	<b>-2.957.399,00</b>
più Incremento/-decremento contributi in c/capitale, donaz. Vincolate, donaz. Imm.ni	2.338.242,00
<b>SALDO DI CASSA GENERATOSI NELL'ESERCIZIO</b>	<b>-619.157,00</b>
Disponibilità liquide all'1/1	2.134.059,00
<b>DISPONIBILITÀ LIQUIDE FINALI</b>	<b>1.514.902,00</b>
DISPONIBILITÀ LIQUIDE FINALI AL 31/12/2019	1.514.902,00

## Indicatori Analitici

Presentiamo di seguito i principali indici analitici che consentono di monitorare lo stato di salute dell'Azienda. Gli indici analizzati sono:

- A. indici di liquidità: hanno lo scopo di verificare se l'impresa ha una soddisfacente situazione di liquidità;**
- B. indici di redditività: esprimono il livello complessivo di redditività dell'Azienda;**
- C. indici di solidità patrimoniale: consentono di controllare il grado di autonomia finanziaria e l'equilibrio della struttura finanziaria e patrimoniale dell'Azienda.**

A) Indici di liquidità			
Indici di liquidità generale o "Current Ratio"			
Attività correnti	6.049.292	=	1,40
Finanziamenti di terzi a breve termine	4.328.757		
<p><i>Esprime la capacità dell'ASP di fronteggiare i debiti a breve con la liquidità immediata e con le attività finanziarie ed economiche. Il valore maggiore di 1 indica che l'ASP è in grado di far fronte alle uscite future, derivanti dall'estinzione delle passività a breve termine, con le entrate future provenienti dal realizzo delle attività correnti.</i></p>			
Indici di liquidità primaria o "Quick Ratio"			
Liquidità immediate e differite	6.049.292	=	1,40
Finanziamenti di terzi a breve termine	4.328.757		
<p><i>Esprime la capacità dell'ASP di coprire le uscite a breve con le entrate dalle poste maggiormente liquide delle attività correnti. Il valore maggiore di 1 indica che l'ASP è in grado di far fronte alle uscite future, derivanti dall'estinzione delle passività a breve termine, con le entrate provenienti dal realizzo delle poste maggiormente liquide delle attività correnti.</i></p>			
Tempi medi di pagamento dei debiti commerciali			
Debiti medi vs fornitori	703.120	×	57,70
Acquisti totali	4.386.871	360 =	
<p><i>Tale indice esprime il tempo medio di pagamento dei fornitori di beni e servizi e fornisce un'indicazione di massima dei tempi stessi. Vale la pena rilevare che questo indice non può coincidere con l'indice di tempestività dei pagamenti come da normativa perché questo indice rileva i debiti facendo una media di due sole date mentre l'indice di tempestività calcola per ogni fattura i giorni di anticipo/ritardo rispetto alla scadenza. Quindi questo secondo indicatore è più preciso dei tempi medi di pagamento delle fatture commerciali. L'indicatore di tempestività dei pagamenti nel 2019 era pari a -19, il che sta a significare che le fatture sono state pagate mediamente a 41 gg</i></p>			
Tempi medi di incasso dei crediti per ricavi relativi ai servizi istituzionali resi			
Crediti medi da attività istituzionale	3.940.622	×	81,78
Ricavi per attività istituzionale	17.347.306	360 =	
<p><i>Tale indice esprime il tempo medio di incasso delle prestazioni erogate dall'Azienda. Ovviamente l'indice deriva dal tempo di pagamento dei debitori di ASP (utenti, Comuni Soci ed Azienda USL).</i></p>			

**B) Indici di redditività****Indice di incidenza della gestione extracaratteristica**

Risultato netto	332.402	=	0,63
Risultato Operativo Caratteristico (Roc)	528.265		

*Esprime l'incidenza della gestione extra caratteristica sul risultato finale della gestione dell'ASP e quindi il grado di dipendenza dell'equilibrio economico delle componenti non tipiche della gestione; comprende quindi le gestioni: finanziaria, straordinaria e fiscale. Il valore maggiore di 1 indica un effetto positivo della gestione extraoperativa sul Risultato Netto.*

**Indici di incidenza del costo di fattori produttivi sul Pilc**

Sono indici già presenti e determinati nelle colonne contenenti i valori percentuali nel conto economico.

**Indice di onerosità finanziaria**

Oneri finanziari	5.193	=	7,80%
Capitale di terzi medio	66.537		

*Mette in relazione gli oneri sostenuti per i finanziamenti ottenuti da terzi con il valore medio dei correlati importi di finanziamento. Tale indice rappresenta una sorta di tasso di interesse medio che l'Azienda corrisponde per l'utilizzo dei finanziamenti ottenuti da terzi. Il dato è falsato dal fatto che in settembre 2019 Asp ha estinto il mutuo principale, quindi il dato medio del capitale di terzi, che è la media del dato all'1/1/2019 e al 31/12/2019, è basso mentre gli interessi su questo mutuo sono stati pagati fino al mese di settembre*

**Indice di redditività lorda del patrimonio disponibile**

Risultato analitico netto della gestione del patrimonio immobiliare disponibile*	0	=	0,00%
Valore fabbricati e terreni iscritto a Stato Patrimoniale	0		

*\* Al netto delle relative imposte (Ires ed Imu) ed inclusi i proventi relativi al risultato operativo netto delle eventuali gestioni agricole*

**Indice di redditività netta del patrimonio disponibile**

Risultato analitico netto della gestione del patrimonio immobiliare disponibile*	0	=	0,00%
Valore fabbricati e terreni iscritto a Stato Patrimoniale	0		

*\* Al numeratore si utilizza un dato di contabilità analitica e non derivante dalla riclassificazione degli schemi di bilancio: è rappresentato dagli affitti attivi di cui al numeratore dell'indice precedente, al netto dei costi diretti quali: Ires, Imu, manutenzioni ordinarie, ammortamenti (al lordo della sterilizzazione).*

*N.B: Gli indici di redditività del patrimonio immobiliare disponibile sono confrontabili a livello regionale solo nel caso in cui gli immobili siano stati valutati con i medesimi criteri.*

*A tal proposito è necessario utilizzare i valori catastali determinati ai fini Imu (in caso di modifiche normative di provvederà ai relativi aggiornamenti).*

C) Indici di solidità patrimoniale			
Indici di copertura delle immobilizzazioni			
Capitale proprio e finanziamenti di terzi a medio e lungo termine	12.877.120	=	1,15
Immobilizzazioni	11.156.584		
<p><i>Analizza la correlazione tra le fonti di finanziamento durevoli e gli impieghi durevoli, esprime l'esistenza o meno di un equilibrio strutturale fra fonti consolidate e impieghi in attività immobilizzate da cui deriva la porzione più cospicua del fabbisogno durevole di capitale. Il valore maggiore di 1 indica che tutte le immobilizzazioni sono finanziate con capitale proprio e debiti a medio/lungo termine.</i></p>			
Indici di autocopertura delle immobilizzazioni			
Capitale proprio	11.763.542	=	1,05
Capitale fisso (Immobilizzazioni)	11.156.584		
<p><i>Esprime il grado di copertura degli impieghi in attività immobilizzate mediante finanziamenti a titolo di capitale proprio. Il valore maggiore di 1 indica che tutte le immobilizzazioni sono finanziate con capitale proprio.</i></p>			

## 4.2 Il personale



Il personale dipendente di ASP al 31 dicembre 2019 conta 346 unità, suddivise tra:

- ⊙ personale dipendente a tempo indeterminato: 243 unità;
- ⊙ personale dipendente a tempo determinato: 5 unità;
- ⊙ somministrazione lavoro: 98 unità.

**Gloria Violi**  
Responsabile  
del servizio

### Dotazione organica\*

AREA	Unità di personale
Direzione Generale	1
Area Amministrativo Finanziaria	20
Area Servizi Residenziali	198
Area Servizi Domiciliari	102
Area Servizi Educativi	18
Area Patrimonio Prevenzione e Sicurezza	7
<b>Totale Generale</b>	<b>346</b>

\*al 31/12/2019

### 4.3 I risultati raggiunti



Nonostante la corposa attività di reclutamento del precedente biennio, le cessazioni dal servizio in corso d'anno hanno provocato un fabbisogno eccezionale, fronteggiato col ricorso alla somministrazione lavoro, e con una integrazione del piano dei fabbisogni per il 2019. A seguito di numerose selezioni pubbliche portate a compimento da ASP, sono state attivate **70 assunzioni a tempo indeterminato**.

Rispetto alle **relazioni sindacali**, il 2019 ha visto inoltre la stesura di una nuova scheda di valutazione per la rilevazione delle prestazioni rese dal personale. Parallelamente, ASP ha provveduto al riordino dell'area delle posizioni organizzative.

ASP ha avviato, presso le case residenza, **due indagini in materia di stress da lavoro correlato**; una prima su un campione ristretto, non rilevando problematicità, e una seconda rivolta a tutti i dipendenti, di nuovo senza rilevare criticità in tema di clima lavorativo e stress correlato.

### 4.4 La formazione del personale



La formazione, programmata in modo organico e razionale attraverso l'adozione di un piano formativo, è basata sulla rilevazione dei fabbisogni e delle priorità di intervento, avendo particolare attenzione al miglior utilizzo delle risorse finanziarie a disposizione. Nell'anno 2019 i dipendenti dell'ASP hanno frequentato corsi di aggiornamento professionale per **3.106,65 ore complessive di formazione**. Sono inoltre state erogate **2.094,60 ore di formazione in materia di sicurezza**.

### 4.5 Presenze e assenze



#### Dati di presenza e assenza

	Giorni lavorati	Giorni assenza
Anno 2017	73.918	12.922
Anno 2018	78.090	15.164
Anno 2019	78.549	17.428



### Assenze dal servizio per tipologia

■ FERIE GODUTE	9.679	56%
□ ASPETTATIVA NON RETRIBUITA	579	3%
■ CONGEDO ASSISTENZA FAMILIARE	45	0%
■ INFORTUNIO	502	3%
■ MALATTIA E RICOVERO OSPEDALIERO	4.089	24%
■ CONGEDI FACOLTATIVI MATERNITÀ/PATERNITÀ	395	2%
■ MATERNITÀ ANTICIPATA OBBLIGATORIA	1.938	11%
■ PERMESSI L. 104/92	201	1%
<b>TOTALE</b>	<b>17.428</b>	<b>100%</b>



## 4.6 L'attività amministrativa



L'amministrazione si occupa delle attività gestionali e amministrative dell'ASP.  
Si struttura in:

- ⊙ servizio affari generali e legali;
- ⊙ servizio pianificazione, bilancio e controllo di gestione;
- ⊙ servizio gestione del personale.

**Carla Vignali**  
Responsabile  
del servizio

Il personale impegnato in amministrazione conta di 23 persone:

- ⊙ servizio affari generali e legali: 5 unità;
- ⊙ servizio pianificazione, bilancio e controllo di gestione: 8 unità;
- ⊙ servizio gestione del personale: 3 unità;
- ⊙ servizio tecnico patrimonio e sicurezza 3 unità;
- ⊙ responsabile d'area: 4 unità.

# conclusioni

**N**on si può guardare a questo 2019 se non come un anno di rinnovamento e transizione. Sono cambiati a marzo Consiglio di Amministrazione e Direttore Generale, e a maggio, a seguito delle elezioni, si è rinnovata quasi completamente l'Assemblea dei Soci. In tutto ciò, ASP ha portato avanti e consolidato quanto costruito nel corso dei dieci anni precedenti, e accolto con grande determinazione le numerose nuove richieste giunte dall'Unione dei Comuni e da AUSL.

Questo delicato anno ha dato risultati positivi, e questo esito non può che essere attribuito al modo in cui l'intera struttura ha saputo reagire, con spirito aziendale e professionalità. Siamo stati capaci di costruire un team di persone competenti e capaci di credere nel valore del proprio operato, per gli ospiti, per la comunità, per i colleghi.

Siamo orgogliosi di aver riconfermato ancora una volta il ruolo di ASP quale ente strumentale dei Comuni dell'Unione per la realizzazione di progetti e interventi di grande rilevanza strategica. Ci apriamo al 2020 con l'obiettivo di proseguire quanto avviato, pronti alle nuove sfide che ci attendono.





## SEDE AMMINISTRATIVA

Via Posta Vecchia, 30  
41037 Mirandola  
Tel: 053582688  
Fax: 053581563  
e-mail: [segreteria@asporeanord.it](mailto:segreteria@asporeanord.it)

## Colophon

Il Bilancio Sociale è stato realizzato da  
ASP Comuni Modenesi Area Nord

*Coordinamento*  
Roberta Gatti

*Redazione*  
Monica Aldrovandi, Elena Benatti, Giovanna Bertacchini, Francesca Cavrini,  
Giorgia Ghiselli, Stefania Marchi, Flavia Orsi, Gloria Violi

*Editing*  
Poleis Soc. Coop.  
Ferrara

*Grafica e impaginazione*  
Enrica Bergonzini grafica con passione,  
Poggio Rusco (MN)

*Foto*  
Archivio fotografico ASP

**Finito di stampare dicembre 2020**

