

# BILANCIO SOCIALE TRIENNALE 2023-2025

Presentato da:

**APSP CASA DI SOGGIORNO SUOR FILIPPINA**

Via Vittorio Emanuele 131 - Grigno

[www.apspgrigno.it](http://www.apspgrigno.it)



**Cari Ospiti, Familiari, Collaboratori, Volontari, Amministrazioni, Enti del territorio e Cittadini,**

**è con piacere che presento il Bilancio Sociale dell'APSP, uno strumento che racconta il valore del lavoro svolto dalla nostra Azienda e testimonia l'impegno verso trasparenza, responsabilità e dialogo con la comunità.**

**Il triennio 2023-2025 ha rappresentato un'importante fase di rinnovamento. Dalla metà del 2023 si è insediato il nuovo Consiglio di Amministrazione e sono stati nominati il nuovo Direttore e il nuovo staff di direzione, avviando un percorso orientato al miglioramento organizzativo, all'ascolto delle persone e all'innovazione dei servizi, con l'obiettivo di garantire una qualità assistenziale sempre più elevata e una gestione attenta ai bisogni dei Residenti, delle famiglie e del personale.**

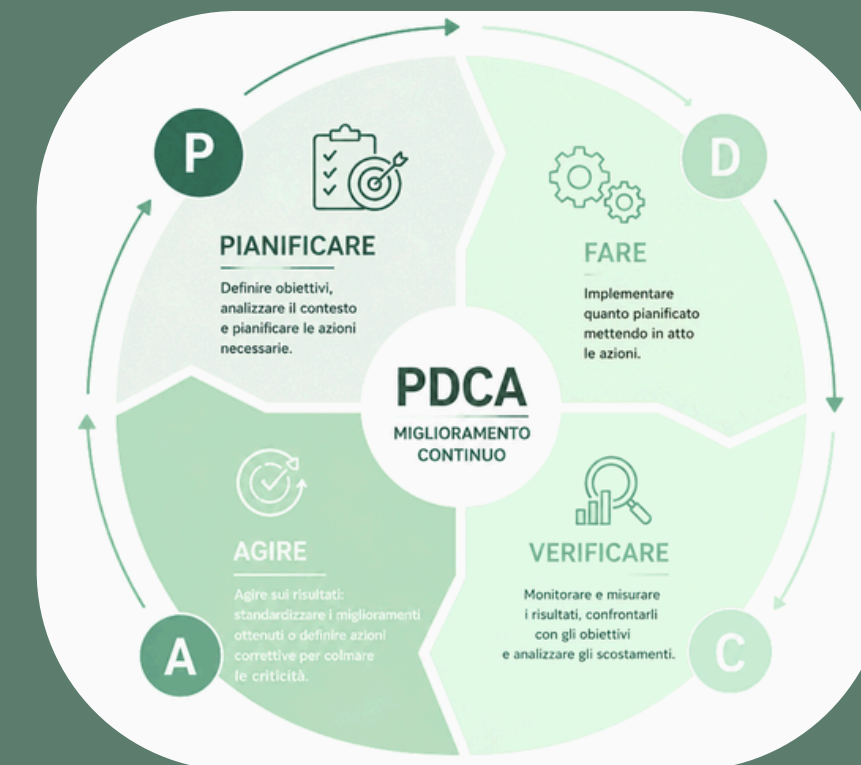
**Mettere la persona al centro continua a essere il principio che guida ogni nostra scelta. In questi anni abbiamo investito nella formazione del personale, nel miglioramento dei processi organizzativi, nella qualità degli ambienti di vita e nel rafforzamento della collaborazione con i familiari, i volontari, le istituzioni e la rete dei servizi territoriali, consapevoli che solo attraverso il lavoro condiviso sia possibile rispondere in modo efficace alle nuove sfide poste dall'invecchiamento della popolazione e dalla crescente complessità assistenziale.**

**I risultati illustrati in questo Bilancio Sociale sono il frutto dell'impegno quotidiano di tutti coloro che operano nella nostra Azienda. A ciascuno di loro, così come ai volontari, alle associazioni, agli Enti e ai partner del territorio, rivolgo un sincero ringraziamento per la professionalità, la dedizione e la collaborazione dimostrate.**

**Con questo documento desideriamo condividere il percorso compiuto e rinnovare l'impegno del Consiglio di Amministrazione e della Direzione a proseguire nel miglioramento continuo, affinché la nostra APSP continui a rappresentare un punto di riferimento per le persone, le famiglie e l'intera comunità.**

**La Presidente**

# IL BILANCIO SOCIALE



Questo documento è la prima edizione del Bilancio Sociale della APSP Casa Soggiorno Suor Filippina di Grigno. Negli anni precedenti sono stati diversi gli strumenti rendicontativi utilizzati per i vari scopi, requisiti normativi, utilizzi comunicativi e di bilancio.

Il Bilancio Sociale è il documento finale di un processo gestionale e decisionale interno che permette di misurare l'operato aziendale attraverso informazioni qualitative e quantitative, giungendo ad un processo di autovalutazione da parte dell'ente, ha pertanto le seguenti finalità:

- **Interna:**  
come processo di autovalutazione e gestione strategica dell'organizzazione, di verificare i propri risultati in coerenza con i valori e la mission; permette di diffondere la cultura aziendale, rendendo partecipe il personale degli obiettivi e dei risultati raggiunti
- **Esterna:**  
quale processo di accountability e rendiconto del processo di creazione di utilità sociale; è lo strumento di comunicazione trasparente nei confronti dei propri stakeholder, per favorire la partecipazione ed il dialogo

Il Bilancio sociale entra nel processo del miglioramento continuo quale strumento integrante del processo del Riesame, consentendo di misurare e monitorare le performance rispetto agli obiettivi pianificati e alla mission.



# IDENTITA' E CONTESTO



# Analisi di contesto: bisogni socio assistenziali del territorio

L'invecchiamento della popolazione si configura non solo come un fenomeno quantitativo, ma anche qualitativo, caratterizzato da un aumento della fragilità e della cronicità. Si assiste a un incremento degli anziani non autosufficienti o parzialmente tali, con una crescita dei casi complessi dovuti a multi-patologie e demenze. La tendenza attuale vede una permanenza più lunga a domicilio prima dell'eventuale ingresso in una Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA). Questo scenario delinea un bisogno emergente di un sistema di assistenza continuativo, modulare e adattabile alle mutevoli esigenze della persona nel tempo.

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Assistenza domiciliare</b>  | <p>Criticità: Copertura oraria spesso limitata, discontinuità tra assistenza sanitaria e sociale, carenza della componente, relazionale e di accompagnamento.</p> <p>Bisogni: Aumento delle ore di assistenza domiciliare, gestione efficace dei casi complessi direttamente a domicilio, contrasto alla solitudine e all'isolamento sociale. Il bisogno chiave è il passaggio da un'assistenza prettamente "prestazionale" a una presa in carico globale della persona, che consideri aspetti sanitari, sociali e relazionali.</p> |
| <b>Sostegno alle famiglie</b>  | <p>Il caregiver familiare, spesso a sua volta anziano, oberato di impegni e non adeguatamente formato è a rischio di burnout. Per rispondere a questa criticità, emergono bisogni di sollievo temporaneo, formazione specifica, supporto psicologico e la creazione di gruppi di auto-aiuto. Il bisogno chiave è il riconoscimento del caregiver come utente del sistema, non solo come risorsa primaria per l'assistenza.</p>                                                                                                      |
| <b>Centri diurni</b>           | <p>Criticità: problemi di accessibilità, copertura territoriale limitata, difficoltà nell'inserimento precoce delle persone,</p> <p>Bisogni: espansione dell'offerta e dei posti disponibili, specializzazione per patologie specifiche, come l'Alzheimer, maggiore flessibilità negli orari di frequenza.</p> <p>Il bisogno chiave è utilizzare il centro diurno come strumento di prevenzione della istituzionalizzazione e della residenzialità in RSA.</p>                                                                      |
| <b>RSA e servizi intermedi</b> | <p>Le criticità attuali nelle RSA includono una percezione spesso negativa del servizio, la rigidità del modello assistenziale tradizionale e lunghe liste d'attesa. I bisogni emergenti puntano a una diversificazione dell'offerta, includendo soluzioni come il co-housing per anziani, alloggi protetti e forme di residenzialità leggera che offrano maggiore autonomia e personalizzazione dell'abitare.</p>                                                                                                                  |

L'analisi di contesto evidenzia un panorama complesso e in evoluzione, con bisogni crescenti legati all'invecchiamento e alla fragilità. La risposta efficace richiede un approccio integrato e flessibile, che valorizzi l'assistenza domiciliare, supporti i caregiver, potenzi i centri diurni e innovi le soluzioni abitative per anziani. Spazio Argento si impegna a sviluppare servizi che rispondano a queste esigenze, promuovendo il benessere e la qualità della vita degli anziani nel territorio.





## IDENTITÀ E SVILUPPO DELL'ENTE

L'A.P.S.P. Casa di Soggiorno Suor Filippina di Grigno rappresenta da oltre un secolo un punto di riferimento per l'assistenza alle persone anziane della comunità. Le prime testimonianze documentali risalgono al 1909. Distrutta durante gli eventi bellici, la struttura venne ricostruita nei primi anni Cinquanta e riaprì ufficialmente il 1° dicembre 1953 sotto la gestione del Comune di Grigno.

La casa di riposo originaria disponeva di circa 25 posti letto, spazi comuni, una cappella e un ambulatorio. Era inoltre presente una piccola azienda agricola nella quale gli ospiti collaboravano alle attività quotidiane, favorendo partecipazione, autonomia e integrazione nella vita comunitaria.

Nel corso degli anni l'Ente ha intrapreso un costante percorso di sviluppo, con interventi di ampliamento e riqualificazione che hanno portato alla realizzazione di nuovi nuclei abitativi, spazi assistenziali e riabilitativi, collegamenti funzionali e aree esterne rinnovate, adeguando progressivamente la struttura all'evoluzione dei bisogni delle persone anziane e agli standard assistenziali.

Anche dal punto di vista istituzionale l'Azienda ha seguito un importante percorso di crescita: nel 1997 il Comune di Grigno ha istituito un ente autonomo per la gestione della casa di riposo; nel 2003 è stata trasformata in IPAB e, dal 2008, è divenuta Azienda Pubblica di Servizi alla Persona (A.P.S.P.), assumendo l'attuale denominazione di Casa di Soggiorno Suor Filippina di Grigno.

L'intitolazione a Suor Filippina Bellin, missionaria originaria di Grigno che dedicò la propria vita all'assistenza delle persone più fragili in Brasile, richiama i valori di solidarietà, accoglienza e servizio che ancora oggi ispirano l'operato dell'Ente.

Oggi l'A.P.S.P. continua a rappresentare un punto di riferimento per il territorio, coniugando la propria storia con una costante attenzione all'innovazione, alla qualità dei servizi e alla centralità della persona, grazie alla professionalità degli operatori e alla collaborazione con famiglie, volontari e istituzioni.



# ATTIVITÀ E FINALITÀ ISTITUZIONALI

**Promozione della dignità, dell'autonomia e della qualità della vita delle persone assistite.**

L'azione dell'A.P.S.P. è orientata alla promozione della dignità, dell'autonomia e della qualità della vita delle persone assistite. In coerenza con le proprie finalità statutarie, l'Ente garantisce una pluralità di servizi socio-sanitari e assistenziali rivolti alla popolazione del territorio.

Tra le principali attività rientra la gestione della Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA), destinata all'accoglienza di persone non autosufficienti e di utenti che necessitano di elevati livelli di assistenza sanitaria e socio-assistenziale. L'Ente assicura inoltre specifici percorsi di cura e accompagnamento per situazioni particolarmente complesse, collaborando con i servizi territoriali e con le famiglie.

Accanto ai servizi residenziali, vengono promosse iniziative volte a sostenere la permanenza delle persone nel proprio contesto di vita, attraverso interventi di supporto alle famiglie, attività di sollievo e collaborazioni nell'ambito dell'assistenza domiciliare e della rete dei servizi territoriali.

L'A.P.S.P. svolge inoltre un ruolo attivo nella programmazione e nello sviluppo delle politiche sociali e socio-sanitarie, partecipando a progetti, tavoli di lavoro e iniziative di collaborazione con istituzioni, enti e organizzazioni del territorio.

La capacità di adattarsi all'evoluzione dei bisogni della comunità, mantenendo saldi i valori di solidarietà, attenzione alla persona e responsabilità sociale che ne hanno caratterizzato la storia, rappresenta uno degli elementi distintivi dell'Ente e ne orienta le scelte strategiche per il futuro.



# LA NOSTRA MISSIONE E I NOSTRI VALORI

Impegno per l'assistenza di qualità e la responsabilità sociale verso la comunità.

**L'APSP Casa di Soggiorno Suor Filippina opera con la missione di garantire assistenza di qualità alle persone anziane, promuovendo dignità, autonomia e benessere. Il nostro approccio è centrato sulla persona, valorizzando ogni individuo nella sua unicità e favorendo un ambiente familiare, sicuro e accogliente per tutti gli ospiti e le loro famiglie.**

## **Responsabilità sociale e cura centrata sulla persona**

Promuoviamo la partecipazione attiva degli ospiti, delle famiglie e della comunità locale, garantendo trasparenza, equità e continuità nei servizi assistenziali erogati.

## **I nostri valori fondamentali nel triennio 2023-2025**

Rispetto della dignità, ascolto attivo, innovazione nei modelli di cura e formazione continua del personale sono i pilastri del nostro impegno quotidiano.



# COMPOSIZIONE CdA E DIRETTORE

| Ruolo          | Nome e cognome                                                                  | Data incarico | Ente rappresentato |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|
| Presidente     | <b>Voltolini Federica</b><br>(Surroga Presidente Stefani Simone dal 27/12/2023) | 13/06/2023    | Comune di Grigno   |
| Vicepresidente | <b>Minati Lucia</b>                                                             | 13/06/2023    | Comune di Grigno   |
| Consigliere    | <b>Iacona Ignazio</b>                                                           | 13/06/2023    | Comune di Grigno   |
| Consigliere    | <b>Novello Anna</b>                                                             | 13/06/2023    | Comune di Grigno   |
| Consigliere    | <b>Fattore Stefano</b><br>(Surroga Cons. Lenzi)                                 | 08/08/2024    | Comune di Grigno   |

## Remunerazione delle cariche

Presidente: 35% dello stipendio del Direttore  
Vicepresidente: 20% dell'indennità del Presidente  
Consiglieri: 50 EUR a seduta (gettone di presenza)  
Nessun compenso in caso di quiescenza

## Riunioni CdA 2023-2025

N. riunioni CdA nel triennio: 29 | Media presenza: 91.2%

## Interazione Direzione con gli stakeholder

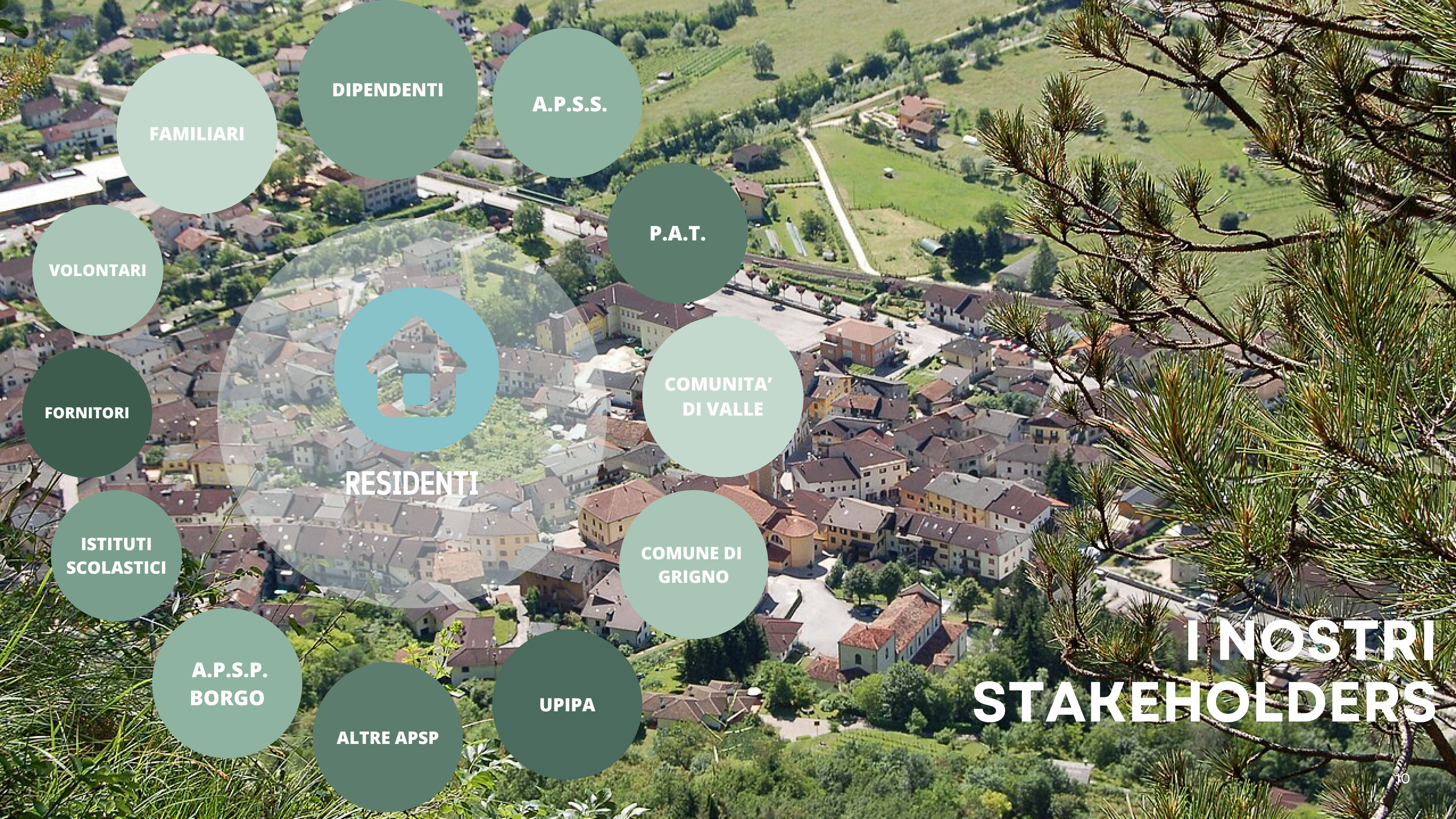
Nr. incontri Direzione/dipendenti: 2024 = 6, 2025 = 8  
Nr. incontri Direzione/familiari: 2024 = 3, 2025 = 3  
Nr. incontri Direzione/Enti territoriali: 2024 = 1, 2025 = 2

## DIRETTORE

**Corradini Anna**

Data incarico: 23/10/2023





**DIPENDENTI**

**A.P.S.S.**

**P.A.T.**

**COMUNITA'  
DI VALLE**

**COMUNE DI  
GRIGNO**

**UIPA**

**ALTRE APSP**

**A.P.S.P.  
BORGO**

**ISTITUTI  
SCOLASTICI**

**FORNITORI**

**VOLONTARI**

**FAMILIARI**

**RESIDENTI**

**I NOSTRI  
STAKEHOLDERS**



# LA COMUNICAZIONE COME STRUMENTO DI QUALITA'

Comunicare significa prendersi cura anche dell'organizzazione

Una comunicazione strutturata, trasparente e continua favorisce il coordinamento tra i professionisti, rafforza il coinvolgimento dei familiari e degli stakeholder e contribuisce al miglioramento continuo della qualita' dei servizi erogati.

## Comunicazione interna

### Riunioni di staff di Direzione: settimanali

#### Riunioni di equipe:

##### **2024:**

4 gruppo infermieri/Direzione/coordinatrice  
2 operatori/Direzione/coordinatrice  
4 riunioni equipe di piano/coordinatrice

##### **2025:**

4 gruppo infermieri/Direzione/coordinatrice,  
2 operatori/Direzione/coordinatrice  
1 gruppo fisioterapisti/Direzione/coordinamento  
5 riunioni equipe di piano/coordinatrice

#### **Sicurezza**

1 riunione annuale

## Comunicazione esterna

### **FAMILIARI:**

**Incontri periodici:** 6 incontri nel 2024 - 2025

Newsletter: 2023: nd 2024: 20 2025: 17

### **VOLONTARI**

2 incontri all'anno e piano formazione condiviso

### **Comunicazioni tramite canali social:**

**Post social    2023: 20    2024: 27    2025: 130**



# SISTEMI DI MONITORAGGIO DELLA SODDISFAZIONE

## La qualita' dei servizi attraverso l'ascolto strutturato

La qualita' dei servizi erogati dall'APSP Casa di Soggiorno Suor Filippina e' strettamente connessa alla capacita' dell'Ente di ascoltare in modo continuativo i bisogni, le aspettative e le osservazioni di residenti, familiari e altri portatori di interesse. Per questo motivo e' stato sviluppato un sistema strutturato di monitoraggio della customer satisfaction, finalizzato a promuovere il miglioramento continuo dei servizi e a rafforzare il dialogo con la comunita'.

### Incontri con i familiari

Con cadenza semestrale vengono organizzati incontri dedicati durante i quali la Direzione e il personale presentano le attivita' svolte, illustrano i progetti in corso e raccolgono suggerimenti, richieste e osservazioni. Questi momenti favoriscono una comunicazione trasparente e una partecipazione attiva delle famiglie alla vita della struttura. Nel triennio gli incontri con i familiari sono stati suddivisi per RSA e Casa Soggiorno, per un totale di 15 incontri nel triennio.

### Segnalazioni, suggerimenti e reclami

L'Ente mette a disposizione diversi strumenti per la raccolta di segnalazioni, suggerimenti e reclami, accessibili sia ai residenti sia ai familiari. Le comunicazioni possono essere trasmesse tramite posta elettronica, attraverso l'apposita cassetta dei reclami presente in struttura oppure mediante il sistema interno di gestione delle non conformità.

Dal 2024 è stato implementato un sistema di raccolta e gestione più puntuale di tutte le richieste di familiari e Residenti per poter dare risposte più puntuali alle esigenze espresse. Ogni segnalazione viene presa in carico, analizzata e gestita secondo procedure definite, nel corso del triennio sono state gestite nr. 21 richieste

### Focus group con i Residenti

Dalla fine del quale strumento di rilevazione della soddisfazione della qualità di vita percepita dai Residenti, sono stati organizzati 9 **focus group dal 2024** coinvolgendo complessivamente 35 **residenti**, con l'obiettivo di raccogliere direttamente il loro punto di vista sulla qualita' :

**Salute** - conciliazione tra qualità di vita e appropriatezza delle cure

**Comfort** - qualita' degli ambienti e degli spazi di vita

**Umanizzazione** - qualita' delle relazioni e dell'assistenza ricevuta

**Affettivita'** - rapporti con familiari, operatori e altri residenti

**Operosita'** - opportunita' di partecipazione e mantenimento delle capacita'

**Autorealizzazione** - possibilita' di esprimere interessi e preferenze personali

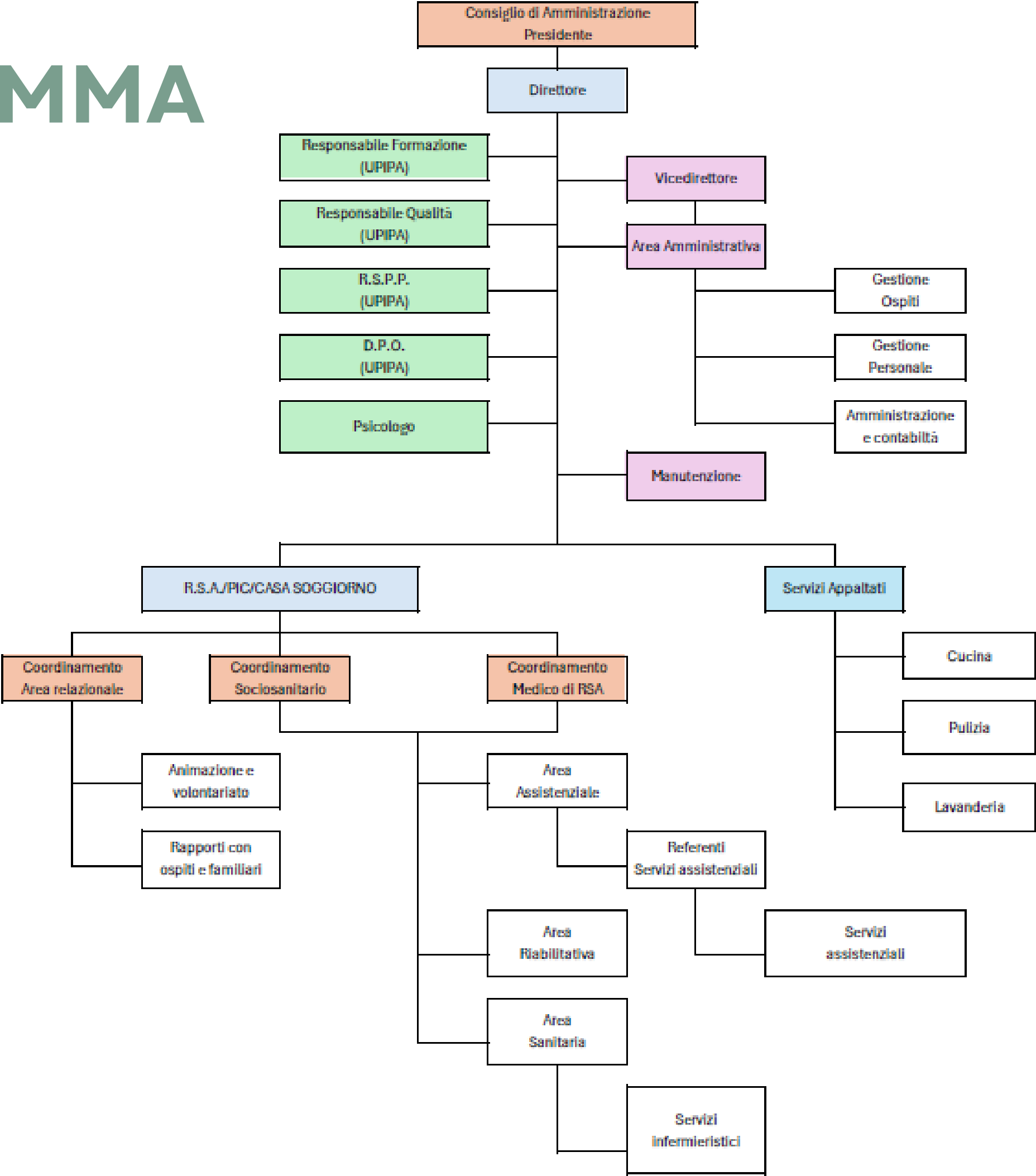
**Gusto** - qualita' dell'alimentazione e soddisfazione rispetto ai pasti

### Input per il Riesame della Direzione

Le osservazioni e gli spunti emersi durante i focus group vengono sistematicamente raccolti e analizzati, trasformandosi in informazioni strategiche per la Direzione. I risultati costituiscono un importante input per il Riesame della Direzione, orientando le decisioni organizzative, la definizione dei piani di miglioramento e la progettazione delle attivita' formative rivolte al personale, nella convinzione che l'ascolto delle persone rappresenti il presupposto fondamentale per garantire servizi sempre piu' rispondenti ai bisogni della comunita'.



# ORGANIGRAMMA DELL'ENTE





# ASPETTI ORGANIZZATIVI

La fine del 2023 ha rappresentato per l'APSP un momento di significativo rinnovamento organizzativo e gestionale.

A seguito dell'insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione a luglio 2023, è stato nominato un nuovo Direttore.

Nei primi mesi del 2024 si è completato il nuovo assetto direzionale attraverso l'insediamento di uno staff di coordinamento composto dal Coordinatore dei Servizi, dal Responsabile dell'Area Relazionale e dal Responsabile Qualità e Formazione. La costituzione di questo gruppo di lavoro ha consentito di rafforzare il governo dei processi organizzativi e di avviare una programmazione maggiormente condivisa, multidisciplinare e orientata agli obiettivi strategici dell'Ente.

Il primo anno di attività è stato dedicato principalmente all'ascolto dell'organizzazione e delle persone che ne fanno parte. Attraverso incontri con i professionisti, momenti di confronto e un'attenta analisi dei processi interni sono stati individuati punti di forza e ambiti di miglioramento, ponendo le basi per un percorso di innovazione organizzativa costruito in modo partecipato.

In questa fase sono state avviate, in via sperimentale, diverse azioni di miglioramento finalizzate a rendere l'organizzazione più efficace e maggiormente orientata ai bisogni dei residenti. Tra queste rientrano la revisione dei piani di lavoro, la ridefinizione delle modalità di svolgimento delle riunioni di équipe, il potenziamento degli strumenti di comunicazione interna e il rafforzamento delle occasioni di coinvolgimento del personale. Parallelamente è stata posta particolare attenzione alla partecipazione attiva dei residenti e dei loro familiari, attraverso momenti di ascolto strutturati e iniziative volte a favorire il dialogo e la condivisione delle scelte organizzative.

Il percorso di cambiamento si è sviluppato in un contesto non privo di criticità. Nel corso del 2024, infatti, l'Azienda ha dovuto affrontare le difficoltà legate al reperimento di personale medico, una problematica che interessa l'intero territorio provinciale ed è condivisa con l'APSS e con molte altre realtà socio-sanitarie. Tale situazione ha richiesto un importante impegno organizzativo per garantire la continuità dell'assistenza e mantenere elevati standard di qualità dei servizi.

Un elemento particolarmente significativo è stato raggiunto a partire dalla metà del 2024, con l'inserimento di un Coordinatore Medico. Questa figura ha consentito di rafforzare il coordinamento clinico, migliorare la continuità assistenziale, favorire l'integrazione tra le diverse professionalità e offrire un punto di riferimento costante sia per gli operatori sia per i residenti e i loro familiari.

Il percorso avviato rappresenta l'inizio di un processo di evoluzione organizzativa che proseguirà negli anni successivi, con l'obiettivo di consolidare un modello gestionale fondato sulla qualità, sulla partecipazione, sull'innovazione e sulla valorizzazione delle competenze professionali, nella convinzione che il benessere delle persone accolte sia strettamente legato al benessere e al coinvolgimento di chi quotidianamente opera all'interno dell'APSP.



# LE NOSTRE RISORSE UMANE

DIPENDENTI  
COLLABORATORI  
VOLONTARI



# LE RISORSE UMANE

## Fotografia del personale al 31/12

|                       | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----------------------|------|------|------|
| Lavoratori dipendenti | 51   | 53   | 56   |
|                       |      |      |      |
| Femmine               | 42   | 44   | 47   |
| Maschi                | 9    | 9    | 9    |
|                       |      |      |      |
| Full-time             | 30   | 35   | 34   |
| Part-time             | 21   | 18   | 22   |
| Tempo indeterminato   | 36   | 43   | 41   |
| Tempo determinato     | 15   | 10   | 15   |

Nel triennio 2023-2025 il personale dipendente mostra un andamento in crescita, passando da 51 a 56 lavoratori complessivi. La componente femminile resta nettamente prevalente e aumenta nel tempo, mentre la componente maschile rimane stabile. Si conferma la prevalenza del lavoro full-time, con una presenza significativa di part-time, e la struttura contrattuale evidenzia una forte incidenza del tempo indeterminato, a conferma della continuità organizzativa dell'ente.



# LE RISORSE UMANE

## Movimenti personale dipendente

|                          | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------|------|------|------|
| Dipendenti a inizio anno | 57   | 48   | 55   |
| Assunzioni               | 5    | 15   | 13   |
| Cessazioni               | 12   | 10   | 10   |
| Dipendenti a fine anno   | 51   | 53   | 56   |

## Anzianità servizio dipendenti al 31/12

|                 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----------------|------|------|------|
| da 0 a 3 anni   | 20   | 20   | 24   |
| da 3 a 5 anni   | 3    | 5    | 4    |
| da 5 a 10 anni  | 9    | 9    | 11   |
| da 10 a 20 anni | 7    | 8    | 6    |
| oltre 20 anni   | 12   | 11   | 11   |



# LE RISORSE UMANE



## Suddivisione per ruolo

|                            | 2023 | 2024 | 2025 |
|----------------------------|------|------|------|
| Assistenza alla persona    | 34   | 34   | 36   |
| Assistenza infermieristica | 10   | 9    | 8    |
| Assistenza riabilitativa   | 1    | 2    | 2    |
| Animazione                 | 1    | 1    | 1    |
| Area sociale               | 1    | 1    | 2    |
| Coordinatore servizi       | 0    | 1    | 1    |
| Amministrativi             | 2    | 3    | 4    |
| Servizi generali           | 2    | 2    | 2    |



# LE RISORSE UMANE

## Indicatori di stress e benessere

|                                      | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------------|------|------|------|
| Giorni di malattia totali            | 533  | 449  | 928  |
| (di cui per malattie lunghe > 30 gg) | 179  | 30   | 425  |
| Giorni di infortunio                 | 10   | 3    | 70   |

sul dato 2025 hanno inciso fortemente malattie lunghe, un infortunio lungo (45 giorni) giorni e un infortunio di 15 giorni

### Iniziative per il benessere organizzativo

4 focus gruoup 2024: coinvolti 38 dipendenti;  
analisi clima interno stress lavoro correlato 2025  
revisione dei piani di lavoro e gruppi di miglioramento  
attività formative specifiche richieste dai dipendenti sul  
lavoro di equipe e la relazione (modulo da 9 ore rivolto a  
tutto il personale)

Nel periodo 2024-2025 l’Ente ha attivato un percorso strutturato di ascolto e miglioramento del benessere organizzativo, attraverso focus group con il personale, analisi del clima interno e rilevazione dello stress lavoro-correlato. A partire dai bisogni emersi sono stati avviati interventi formativi su emergenze, relazione d’aiuto, lavoro di équipe e movimentazione dei carichi, oltre a momenti di affiancamento per i nuovi operatori. Sono stati inoltre rafforzati i confronti periodici tra professionisti, riviste le modalità di lavoro e promossi incontri plenari per condividere obiettivi, strategie e progetti, con l’obiettivo di migliorare comunicazione, collaborazione e clima di lavoro. L’Ente conferma infine l’attenzione alla conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare attraverso il percorso Family Audit.





# LE RISORSE UMANE

## Liberi professionisti al 31/12

| Numero attivi       | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------------|------|------|------|
| Medico              | 2    | 2    | 3    |
| Infermiere          | 0    | 4    | 3    |
| Psicologo           | 1    | 1    | 1    |
| Ore totali lavorate |      |      |      |
| Medico              | 920  | 986  | 1040 |
| Infermiere          | 1353 | 1785 | 2114 |
| Psicologo           | 202  | 208  | 214  |

## LSU - 33D - 33F

| Numero attivi             | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------------------|------|------|------|
| LSU - Progetti 33D e 33 F | 1    | 6    | 10   |

Sono attive convenzioni con Con.Solida e Agenzia del Lavoro per inserimento tra le Risorse umane dell'ente di figure a supporto, LSU - Progetti 33D e 33F, sia per attività ai piani che per rafforzamento dell'area animazione



# FORMAZIONE

## Ore di formazione per argomento

| ARGOMENTO                 | 2023 | 2024 | 2025 | Totale |
|---------------------------|------|------|------|--------|
| clinica                   | 20   | 305  | 36   | 360    |
| relazione di equipe       | 70   |      | 281  | 351    |
| relazione con l'anziano   |      | 167  | 27   | 193    |
| relazione con i familiari |      |      | 42   | 42     |
| normativa/amministrativa  | 78   | 12   | 61   | 151    |
| dirigenziale              | 3    | 24   | 22   | 48     |
| sicurezza                 | 102  | 552  | 297  | 950    |
| Totale complessivo        | 272  | 1058 | 764  | 2095   |

Nel triennio 2023–2025 l'APSP ha investito in modo significativo nella formazione del personale, realizzando complessivamente 2.095 ore di formazione. L'aggiornamento continuo rappresenta uno strumento essenziale per garantire la qualità dell'assistenza, la sicurezza delle cure e lo sviluppo delle competenze professionali, contribuendo al miglioramento costante dei servizi offerti ai residenti.

L'analisi dei dati evidenzia come la quota più consistente delle attività formative abbia riguardato la sicurezza, con 950 ore complessive (pari a circa il 45% del totale). Questo dato testimonia la costante attenzione dell'Azienda alla tutela dei residenti, dei lavoratori e degli ambienti di cura, attraverso percorsi dedicati alla prevenzione dei rischi, alla gestione delle emergenze, alla movimentazione sicura delle persone, al rischio clinico e agli obblighi previsti dalla normativa.

Un investimento rilevante è stato rivolto anche allo sviluppo delle competenze cliniche, con 360 ore di formazione, indispensabili per garantire un'assistenza sempre aggiornata e basata sulle migliori pratiche professionali.

Particolare rilievo assume inoltre la formazione dedicata alle relazioni, che complessivamente supera le 580 ore considerando:

- la relazione di équipe (351 ore),
- la relazione con l'anziano (193 ore),
- la relazione con i familiari (42 ore).

Questi percorsi confermano la volontà dell'Ente di promuovere un modello assistenziale centrato sulla persona, fondato sulla collaborazione multidisciplinare, sulla comunicazione efficace e sulla capacità di instaurare relazioni significative con residenti e familiari.

La formazione in ambito normativo e amministrativo ha totalizzato 151 ore, garantendo il costante aggiornamento rispetto alle evoluzioni legislative, organizzative e procedurali, mentre sono state dedicate 48 ore allo sviluppo delle competenze dirigenziali e gestionali, a supporto del miglioramento organizzativo e della capacità di governo dell'Azienda.

L'andamento nel triennio evidenzia inoltre un importante incremento delle ore formative nel 2024 (1.058 ore), anno caratterizzato da un'intensa attività di aggiornamento, seguito dal consolidamento delle competenze nel 2025 (764 ore). Anche nel 2023, con 272 ore di formazione, l'Azienda aveva già avviato un percorso strutturato di crescita professionale che si è progressivamente ampliato negli anni successivi.

Nel complesso, i dati confermano come la formazione costituisca uno dei principali strumenti strategici dell'APSP per valorizzare il capitale umano, sostenere il benessere organizzativo e garantire ai residenti servizi sempre più qualificati, sicuri e orientati alla qualità della vita.

# FORMAZIONE

## Ore di formazione per figura professionale

| PROFESSIONE                      | 2023   | 2024    | 2025   | Totale   |
|----------------------------------|--------|---------|--------|----------|
| Assistente amministrativo        | 61     | 31,5    | 29,7   | 122,2    |
| Ausiliario specializzato         | 9      | 80,5    | 42,5   | 132      |
| Collab. prof. assistente sociale |        |         | 3      | 3        |
| Fisioterapista                   | 2      | 33      | 34     | 69       |
| Infermiere                       | 97,5   | 418,75  | 258,83 | 775,08   |
| Medico                           | 12,75  | 5,75    |        | 18,5     |
| Operatore socio-sanitario        | 88,5   | 488     | 348    | 924,5    |
| Servizi generali                 | 1,5    |         | 39     | 40,5     |
| Tecnico riab. psichiatrica       |        |         | 2,5    | 2,5      |
| Totale complessivo               | 272,25 | 1.057,5 | 757,53 | 2.087,28 |

Nel triennio 2023–2025 sono state erogate complessivamente oltre 2.087 ore di formazione. La categoria con il maggior investimento formativo è quella degli Operatori socio-sanitari (924,5 ore), seguita dagli Infermieri (775 ore), a conferma dell'attenzione prioritaria verso le figure direttamente coinvolte nell'assistenza. Il 2024 si distingue come l'anno di maggiore intensità formativa (1.057,5 ore), con un significativo incremento rispetto al 2023 (272 ore), consolidatosi nel 2025 (757,5 ore). L'investimento ha coinvolto tutte le figure professionali, incluse quelle di recente inserimento come il Tecnico della riabilitazione psichiatrica e il Collaboratore professionale assistente sociale.



# Analisi Formazione e Focus Tematici

## Formazione del Personale 2023-2025

Nel triennio 2023-2025 l'APSP ha investito in modo significativo nella formazione del personale, realizzando complessivamente 2.087 ore di formazione. L'aggiornamento continuo rappresenta uno strumento essenziale per garantire la qualità dell'assistenza, la sicurezza delle cure e lo sviluppo delle competenze professionali, contribuendo al miglioramento costante dei servizi offerti ai residenti.

### Sicurezza e competenze cliniche

La quota più consistente delle attività formative ha riguardato la sicurezza, con 950 ore complessive (circa il 45% del totale), attraverso percorsi dedicati alla prevenzione dei rischi, gestione delle emergenze e rischio clinico. Un investimento rilevante è stato rivolto anche allo sviluppo delle competenze cliniche, con 360 ore indispensabili per un'assistenza aggiornata e basata sulle migliori pratiche.

### Relazioni e umanizzazione delle cure

La formazione dedicata alle relazioni supera complessivamente le 580 ore: relazione di équipe (351 ore), relazione con l'anziano (193 ore) e relazione con i familiari (42 ore). Questi percorsi confermano la volontà dell'Ente di promuovere un modello assistenziale centrato sulla persona, fondato sulla collaborazione multidisciplinare e sulla comunicazione efficace.

### Andamento nel triennio e altre aree

- Normativo e amministrativo: 151 ore
- Competenze dirigenziali e gestionali: 48 ore
- 2024: anno di maggiore intensità formativa (1.058 ore)
- 2025: consolidamento delle competenze (764 ore)
- 2023: avvio del percorso strutturato (272 ore)
- La formazione costituisce uno dei principali strumenti strategici per valorizzare il capitale umano e garantire servizi qualificati



# VOLONTARIATO



Il volontariato rappresenta una risorsa preziosa e un elemento qualificante della rete di relazioni che sostiene quotidianamente l'attività della RSA. L'Azienda promuove e valorizza una stretta collaborazione con le associazioni del territorio, tra cui il Gruppo Alpini, l'Associazione Donne e l'AVULSS, che contribuiscono con continuità alla realizzazione di attività animative, laboratori creativi, momenti ricreativi e iniziative di socializzazione, favorendo il mantenimento dei legami tra la struttura e la comunità locale.

Accanto alle associazioni è attivo un gruppo stabile di **16** volontari, che offre un supporto concreto ai servizi della struttura svolgendo attività di accompagnamento dei residenti a visite specialistiche, trasporti e consegna dei campioni per i prelievi, contribuendo in modo significativo al benessere delle persone accolte e all'efficienza dell'organizzazione.

Consapevole del valore di questa presenza, l'APSP investe anche nella formazione e nel coinvolgimento dei volontari. Ogni anno vengono organizzati due incontri dedicati alla presentazione delle attività dell'Ente, al confronto e alla condivisione degli obiettivi, favorendo una comunicazione costante tra volontari e operatori. A questi si affiancano specifici momenti formativi riguardanti la sicurezza e la gestione delle emergenze, condotti dal Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), la corretta movimentazione dei carichi e delle persone, a cura del fisioterapista, e le attività di stimolazione cognitiva, proposte dal Tecnico della Riabilitazione Psichiatrica (TERP).

L'investimento nella formazione e nella partecipazione attiva ha l'obiettivo di rendere il volontario una figura sempre più consapevole e competente. Questo modello di collaborazione favorisce un clima di accoglienza, rafforza il senso di comunità e contribuisce a offrire ai residenti un'assistenza sempre più attenta alla dimensione relazionale e alla qualità della vita.

Dal 2026 sarà attivato un sistema di rilevazione delle presenze e ore dei volontari quale attività di miglioramento.

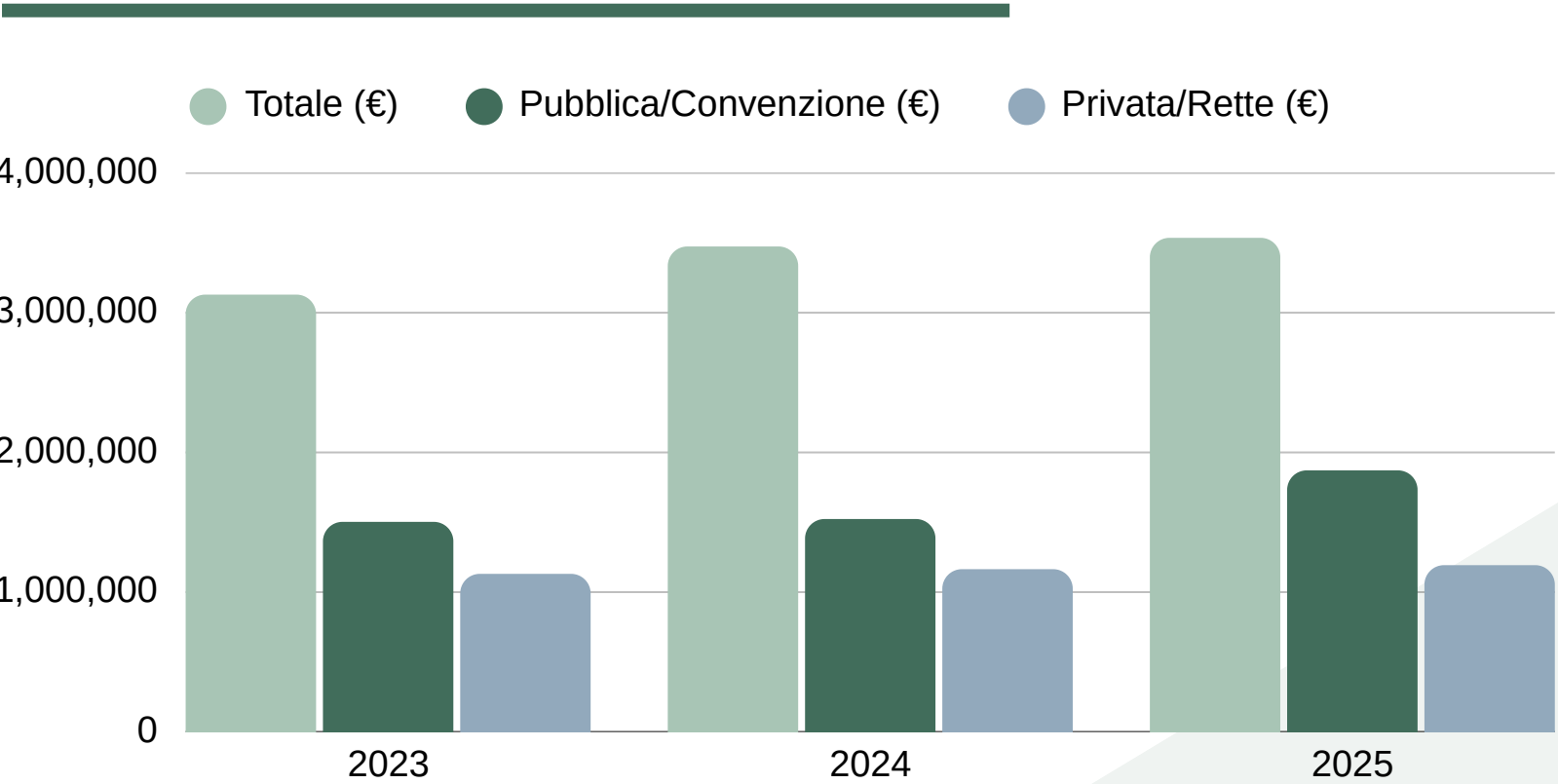


# IL NOSTRO BILANCIO



# VALORE DELLA PRODUZIONE

## Contributi e ripartizione 2023-2025



Fonte: dati generati dall'AI. Sostituiscili o verificane l'accuratezza prima dell'uso.

|                         | 2023                  | 2024                  | 2025               |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| Valore della produzione | 3.129.305             | 3.473.932             | 3.535.734          |
| Provenienza pubblica    | 1.502.909,23 (48,03%) | 1.523.325 (43,85%)    | 1.871.385 (52,93%) |
| Provenienza da privati  | 1.130.719,30 (36,13%) | 1.164.225,81 (33,51%) | 1.192.933 (33,74%) |
| Contributi              | 327.075,32            | 662.860,55            | 327.207            |
| Contributi (% su VP)    | 10,45%                | 19,08%                | 9,25%              |

### Quota pubblica e privata.



La quota pubblica (da convenzione) rappresenta la componente prevalente del valore della produzione, con una crescita costante nel triennio. La quota privata (rette a carico degli utenti) si mantiene stabile e complementare.

### Contributi ricevuti e peso % sul valore della produzione



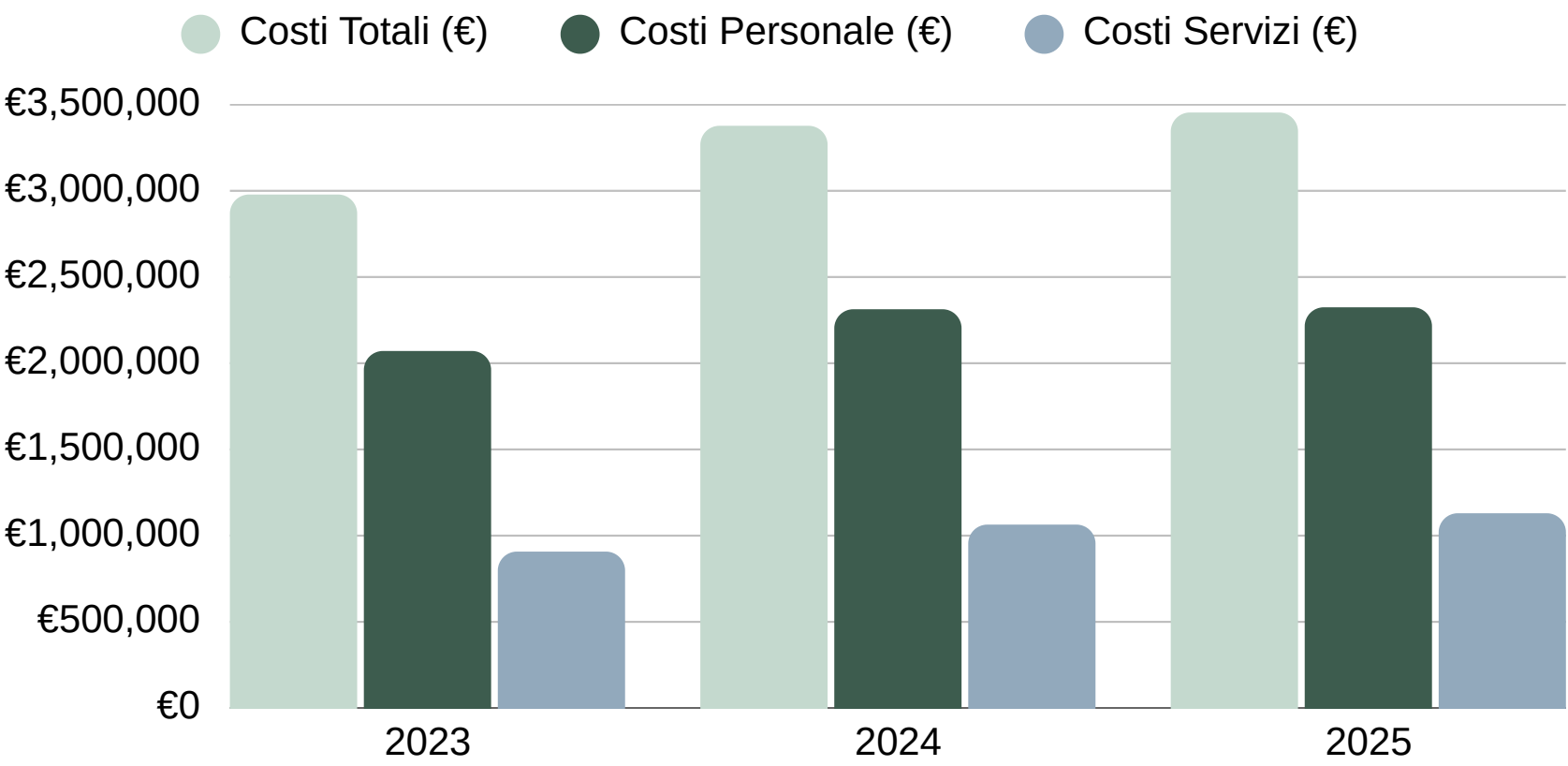
I contributi ricevuti incidono in modo significativo sul valore totale della produzione, sostenendo la continuità e la qualità dei servizi erogati nei tre anni del triennio 2023-2025.

Il valore totale della produzione mostra una tendenza positiva nel triennio, con incrementi annuali che riflettono la crescita dei servizi RSA e Casa Soggiorno.



# COSTI E RISULTATO D'ESERCIZIO

## Confronto triennale 2023-2025



|                       | 2023                  | 2024                  | 2025                  |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Costi totali          | 3.106.230             | 3.486.524             | 3.570.325             |
| Costo personale       | 2.071.019<br>(66,67%) | 2.313.167<br>(66,35%) | 2.324.404<br>(65,10%) |
| Costo per servizi     | 907.385               | 1.063.991             | 1.129.770             |
| Risultato d'esercizio | 38.599                | 8.210                 | -23.067               |

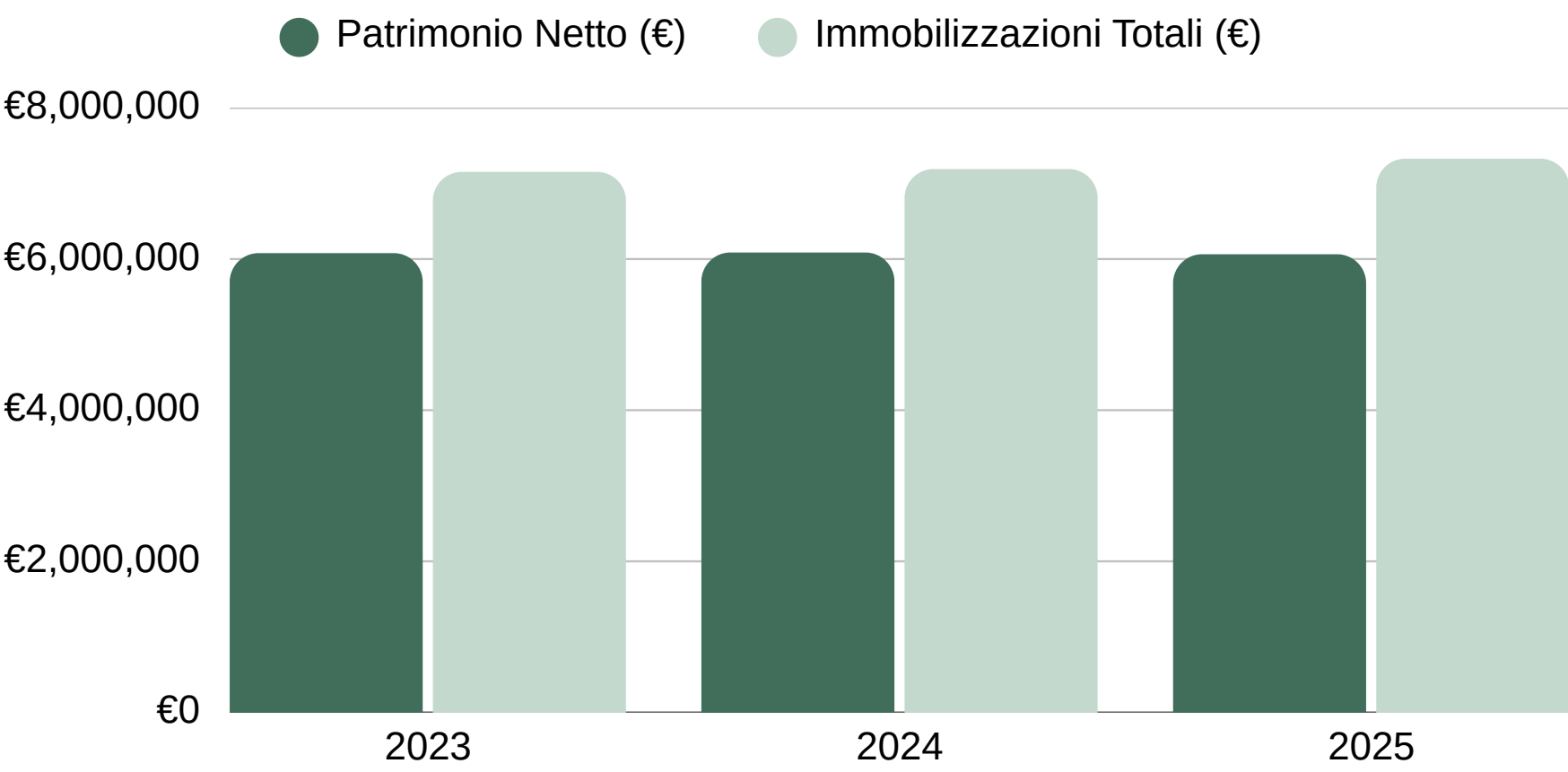


### Risultato d'esercizio per anno

L'incremento dei costi, in particolare per il personale, richiede un costante monitoraggio per garantire la sostenibilità economica. All'interno dei costi per i servizi sono inseriti il costo per le figure di Direttore e per il periodo 2024 l'Assistente sociale; con il 2025, dopo un anno di sperimentazione, la figura di Assistente sociale è stata inserita in organico personale dipendente.

# PANORAMICA ECONOMICO-PATRIMONIALE

Triennio 2023-2025



## Patrimonio netto e immobilizzazioni

Il patrimonio netto si mantiene stabile nel triennio (da 6,08 a 6,06 mln €). Le immobilizzazioni totali crescono da 7,15 a 7,33 mln €, confermando gli investimenti strutturali dell'ente.

## Strutture dell'ente (fabbricati propri)

Il valore delle strutture proprie (fabbricati) si mantiene costante nel triennio: € 5.268.230 (2023), € 5.266.664 (2024), € 5.274.309 (2025), a conferma della solidità patrimoniale.



# I NOSTRI SERVIZI



# Servizio RSA

*Servizio accreditato da PAT Dipartimento Salute  
rinnovo con determinazione n. 2123 DI DATA 6 MARZO 2026*

La Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA) rappresenta il servizio prevalente dell'APSP Casa di Soggiorno Suor Filippina.

Offre assistenza continuativa, 24 ore su 24, a persone che necessitano di cure socio-sanitarie integrate in un ambiente protetto e accogliente.



## A chi si rivolge

Il servizio accoglie anziani non autosufficienti, persone non assistibili a domicilio e soggetti con gravi disabilità fisiche o psichiche che richiedono un supporto assistenziale continuativo e qualificato.

## Cosa offre

- Assistenza medica e infermieristica
- Assistenza alla persona (OSS)
- Fisioterapia e riabilitazione
- Riattivazione psico-sociale
- Animazione e attività ricreative
- Supporto psicologico
- Cucina e ristorazione interna
- Guardaroba e lavanderia
- Igiene dell'ambiente
- Manutenzione
- Servizi religiosi
- Volontariato

## Modalità di accesso

L'accesso al servizio RSA avviene tramite valutazione dell'Unità Valutativa Multidisciplinare (UVM), su segnalazione del medico di famiglia, dell'assistente sociale o dell'ospedale. È prevista anche la possibilità di ammissioni private a pagamento per un numero limitato di posti, oltre a posti di sollievo per ricoveri temporanei.

Qualità della vita, dignità, sicurezza e cura personalizzata: i pilastri del nostro servizio.



# Servizio RSA Residenti

## Movimento residenti:

|                      | 2023 | 2024 | 2025 |
|----------------------|------|------|------|
| Presenti inizio anno | 58   | 60   | 60   |
| Entrati nell'anno    | 38   | 30   | 44   |
| Usciti nell'anno     | 36   | 30   | 44   |
| Presenti fine anno   | 60   | 60   | 60   |

## Tipologia ospiti al 31/12:

|                | 2023 | 2024 | 2025 |
|----------------|------|------|------|
| In convenzione | 49   | 49   | 49   |
| A pagamento    | 11   | 11   | 11   |



# Casa Soggiorno

La Casa Soggiorno è un servizio residenziale destinato a persone anziane ancora parzialmente autonome che, per motivi sociali o abitativi, non possono più vivere al proprio domicilio. L'ambiente è pensato per ricreare un clima familiare e favorire la socialità.

*Servizio accreditato da PAT Politiche Sociali con det. n°. 6111 del 10/6/2022*



## A chi si rivolge

Il servizio è rivolto a persone anziane autosufficienti o parzialmente autosufficienti che necessitano di un contesto abitativo protetto, con supporto nelle attività quotidiane e opportunità di vita comunitaria.

## Cosa offre

- Alloggio in camera singola o doppia
- Pasti e servizio di ristorazione
- Lavanderia e guardaroba
- Attività ricreative e socializzanti
- Assistenza di base al bisogno
- Supporto nella gestione quotidiana
- Ambiente familiare e protetto
- Spazi comuni e giardino

## Obiettivi e modalità di accesso

L'obiettivo è garantire autonomia, sicurezza e qualità della vita in un contesto comunitario. L'ammissione avviene su richiesta dell'interessato o dei familiari, previa valutazione interna da parte della Direzione, in base alla disponibilità dei posti e alla compatibilità con il servizio.

|                    | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------|------|------|------|
| Residenti al 01/01 | 2    | 2    | 2    |
| entrati nell'anno  | 1    | 1    | 1    |
| usciti nell'anno   | 1    | 1    | 1    |
| Residenti al 31/12 | 2    | 2    | 2    |

Un ambiente che valorizza l'autonomia e la socialità, nel rispetto dei ritmi e delle abitudini di ciascuno.



# RESIDENTI PER ETÀ E GENERE

## Analisi demografica

La distribuzione per età e genere dei residenti nel triennio 2023-2025 conferma una netta prevalenza femminile (circa l'80% degli ospiti) e una concentrazione nelle fasce 75-85 e 85-95 anni. Nel 2025 la fascia 85-95 raggiunge il peso maggiore, segnalando un progressivo invecchiamento della popolazione accolta. Negli ultimi anni si è osservata una crescente complessità clinica: le persone accolte presentano sempre più frequentemente quadri di pluripatologia e diagnosi di demenza o altre patologie neurodegenerative, che richiedono interventi assistenziali, sanitari e relazionali sempre più specifici e personalizzati. Questa trasformazione comporta una crescente necessità di competenze professionali specialistiche, di approcci multidisciplinari e di percorsi di cura orientati al mantenimento della qualità della vita, dell'autonomia residua e del benessere complessivo della persona.

| Fascia d'età | 2023   |         | 2024   |         | 2025   |         |
|--------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|
|              | Maschi | Femmine | Maschi | Femmine | Maschi | Femmine |
| under 65     | 0      | 0       | 0      | 0       | 0      | 0       |
| 65-75        | 2      | 4       | 2      | 3       | 1      | 1       |
| 75-85        | 4      | 18      | 8      | 15      | 7      | 15      |
| 85-95        | 4      | 24      | 1      | 28      | 1      | 32      |
| over 95      | 0      | 6       | 1      | 4       | 2      | 3       |

# PROGETTI

**APSP CASA DI SOGGIORNO SUOR FILIPPINA**



# PROGETTUALITA' 2024 - 2025



## Progetto “Facciamo casa”

Nel corso del triennio è stato avviato il progetto "Facciamo Casa", un percorso di ripensamento degli spazi della struttura con l'obiettivo di renderli sempre più accoglienti, riconoscibili, funzionali e coerenti con un modello di assistenza centrato sulla persona.

L'analisi degli ambienti ha evidenziato la necessità di riorganizzare alcuni spazi per migliorare la qualità di vita dei Residenti, favorire l'autonomia, ridurre il ricorso alle contenzioni, garantire maggiore privacy e creare ambienti più sicuri, facilmente monitorabili e maggiormente orientati alle diverse esigenze assistenziali e relazionali.

Tra le principali azioni previste figurano la ridistribuzione dei posti letto con progressiva riduzione delle camere a tre letti, la realizzazione di una stanza dedicata all'accompagnamento nel fine vita, la riorganizzazione dei nuclei abitativi e degli spazi comuni, la valorizzazione delle aree dedicate alle attività, una migliore identificazione degli ambienti attraverso colori e segnaletica, la riqualificazione degli spazi destinati alla fisioterapia e la personalizzazione di locali quali salotti, bagni clinici e area beauty per renderli più familiari e meno istituzionali.

Nel medio-lungo periodo il progetto prevede inoltre la ridefinizione dei nuclei assistenziali, la valorizzazione del piano sottotetto come spazio dedicato a residenti con bisogni omogenei, dotato di ambienti per attività specifiche (sensoriali, occupazionali e di musicoterapia), e l'apertura di alcuni spazi alla comunità locale per favorire l'integrazione con il territorio.

L'intero percorso è stato concepito secondo un approccio partecipativo, coinvolgendo Consiglio di Amministrazione, operatori, Residenti, familiari e comunità, con l'obiettivo di costruire insieme una struttura sempre più vicina al concetto di "casa", capace di promuovere benessere, dignità e qualità della vita.

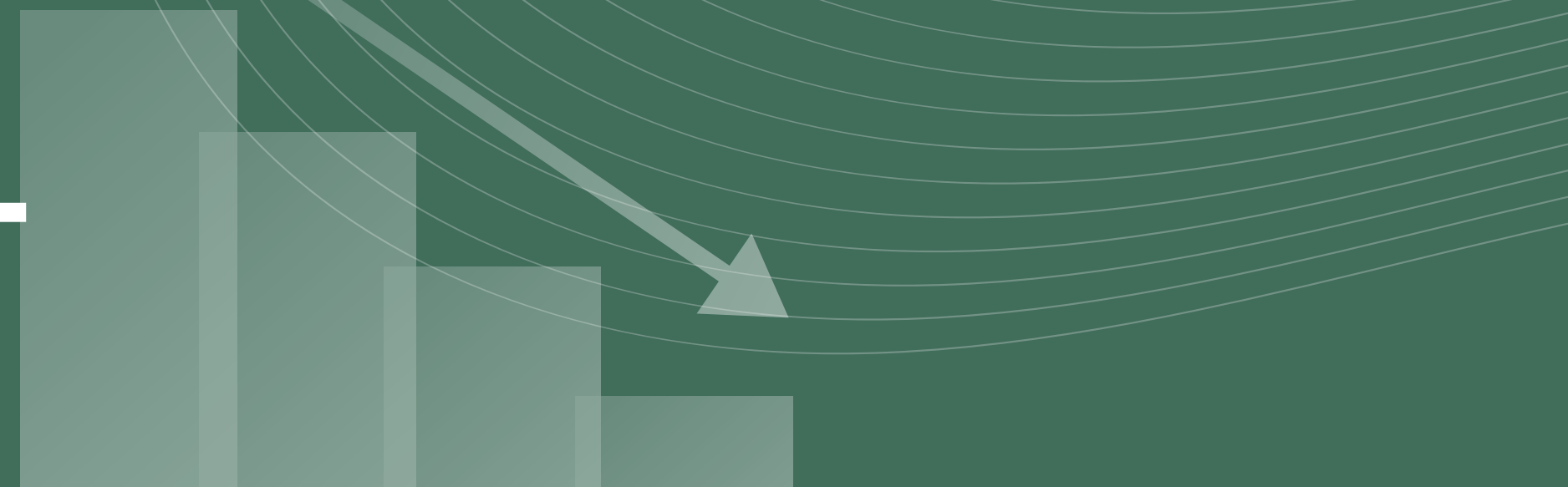
## Progetto “Te che riguarda noi”



Il progetto in collaborazione con APSP di Borgo, Cassa Rurale AVULLS tramite finanziamento della Comunità di Valle Valsugana e Tesino, per la promozione e la costruzione di comunità inclusive e consapevoli rispetto alle demenze, attraverso il coinvolgimento intergenerazionale, la sensibilizzazione della cittadinanza e il rafforzamento della collaborazione tra istituzioni locali. Le azioni mirano a ridurre lo stigma, favorire la partecipazione attiva dei giovani e sostenere le famiglie coinvolte.

1. Laboratorio di narrazione intergenerazionale (bambini e anziani):  
40 partecipanti
2. Coinvolgimento studenti Istituto Degasperi (cineforum e materiali educativi) - 100 partecipanti
3. Cineforum aperto alla comunità (3 proiezioni) - 256 partecipanti
4. Sviluppo app di stimolazione cognitiva da parte degli studenti
5. Formazione e sensibilizzazione per professionisti, dipendenti pubblici e bancari con 3 serate con psicologo
6. Camminate cognitive per la promozione di stili di vita sani - 10 incontri

# SINTESI E IMPATTI DEL BILANCIO SOCIALE



## Stabilità economica

Nel triennio 2023-2025 l'APSP ha mantenuto una solida stabilità economica, con patrimonio netto in crescita e investimenti mirati sulle strutture. Il risultato d'esercizio positivo conferma la sostenibilità finanziaria dell'ente.



## Qualità dei servizi

I servizi hanno garantito standard elevati di assistenza. Il monitoraggio continuo della qualità attraverso questionari di gradimento e focus group ha confermato la soddisfazione di residenti e famiglie.



## Benessere dei residenti

L'approccio centrato sulla persona ha favorito il benessere fisico e psicologico dei residenti. Interventi personalizzati, attività ricreative e supporto psicologico hanno contribuito a migliorare la qualità della vita.



## Crescita professionale del personale

Il personale ha partecipato attivamente a percorsi formativi su competenze cliniche, relazione di cura e prevenzione. La cultura della formazione continua ha rafforzato la professionalità e il senso di appartenenza all'organizzazione.



# PROSPETTIVE FUTURE E RACCOMANDAZIONI

## Orientamenti strategici per il prossimo triennio

### Formazione

Continuare a investire nella formazione continua del personale, con focus su competenze cliniche, relazione di cura e prevenzione, per garantire standard assistenziali elevati.

### Approcci centrati sul Residente

Rafforzare i modelli di assistenza personalizzata, valorizzando il benessere individuale dei residenti e il coinvolgimento attivo delle famiglie nel percorso di cura.  
E' stato avviato il processo per l'accreditamento e l'apertura di posti PIC di semiresidenzialità, per rispondere ad esigenze di assistenza del territorio

### Relazioni col territorio

Proseguire con le collaborazioni con gli stakeholders del territorio (istituzioni, volontari, associazioni, mantenere le reti di rapporti esistenti e crearne di nuovi. Proseguire la collaborazione con APSP Borgo

### Monitoraggio e azioni di miglioramento

Migliorare gli strumenti di raccolta dati, analisi e rendicontazione; approccio all'individuazione sistematica di criticità e azioni di miglioramento

Le prospettive per il prossimo triennio si fondano su tre pilastri strategici: il rafforzamento delle competenze professionali del personale, l'adozione di approcci sempre più centrati sulla persona con l'analisi di possibili nuovi servizi in rispondenza delle richieste del territorio e il miglioramento della trasparenza nella rendicontazione sociale ed economica. Questi orientamenti guideranno l'APSP e una crescita sostenibile e responsabile, in linea con i valori fondanti dell'organizzazione.



# GALLERIA FOTOGRAFICA



## La nostra struttura

Gli ambienti dell'APSP offrono spazi accoglienti e sicuri, progettati per garantire comfort e qualità della vita ai Residenti.



## Personale in azione

Il nostro personale dedica ogni giorno professionalità e umanità nell'assistenza, testimoniando l'impegno verso cure centrate sulla persona e il rispetto della dignità individuale.



## Attività con i residenti

Le attività ricreative, riabilitative e sociali coinvolgono attivamente i residenti, promuovendo benessere psicofisico e relazioni significative all'interno della comunità.



## Momenti formativi

La formazione continua del personale è un pilastro dell'organizzazione: incontri, workshop e supervisioni garantiscono aggiornamento costante e qualità assistenziale elevata.





[www.apspgrigno.it](http://www.apspgrigno.it)

---



[info@apspgrigno.it](mailto:info@apspgrigno.it)

---



+39 0461 765118

# CONTATTI

