



BILANCIO SOCIALE

2012-2015



**Azienda Territoriale
per i Servizi alla Persona**

Piazza Tassara, 3 - 25043 Breno BS

Lettera del Presidente

2

Sono diverse le ragioni che ci hanno indotto ad elaborare il bilancio sociale della nostra Azienda relativo agli anni 2012/15, ragioni svelate abbondantemente nelle pagine che seguono.

Di certo emergono con chiarezza i dati relativi alle azioni, alle quantità di casi affrontati, alla qualità dei servizi resi, all'impegno economico complessivo.

Crediamo però che anche quello che è sottinteso e non appare sia importante: l'approccio solidale e rispettoso tenuto vicendevolmente con gli Enti erogatori, l'attenzione complessiva a tutte le emergenze sociali, la soddisfazione delle persone e delle famiglie fragili di cui ci siamo presi cura.

Sapendo benissimo che non sempre tutto il disagio che esiste sul territorio si è evidenziato, o per dignità o per mancanza di conoscenza, ma che sempre di più si stanno mettendo in atto meccanismi capaci di intercettare e far emergere le criticità e le difficoltà; in questo, e in tanto altro, ci aiuta il magico mondo del volontariato, presente attivamente e preziosamente in ogni nostra Comunità.

Certo non tutto è affrontabile o risolvibile, anche per le limitate risorse disponibili, ma le persone che si sono rivolte ai servizi tramite le assistenti sociali dei Comuni, o

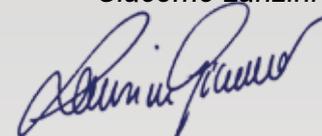
per altre vie, hanno avuto garantita la stessa attenzione in tutti i territori e da tutti gli addetti.

Una delle questioni che più ci ha sorpresi, felicemente sorpresi, è che le Amministrazioni Comunali, socie della Azienda, pur nelle grandi difficoltà dei bilanci, stanno sempre più considerando la spesa sociale certo impegnativa, ma importante e necessaria per la vita di tutti i componenti della società.

Sicuramente non ci adagiamo sui risultati ottenuti, consci che si possa sempre tentare il di più e il meglio; teniamo a sottolineare e ringraziare tutto il personale della Azienda, per aver creduto e aver svolto il compito affidato con serietà, professionalità, partecipazione emotiva e abnegazione.

E di queste attenzioni, dei dipendenti dell'Azienda e degli Enti Soci della stessa, crediamo, come Consiglio di Amministrazione, di avere avuto parte attiva, e ne siamo serenamente orgogliosi.

*A nome del CdA
Giacomo Lanzini*



Indice





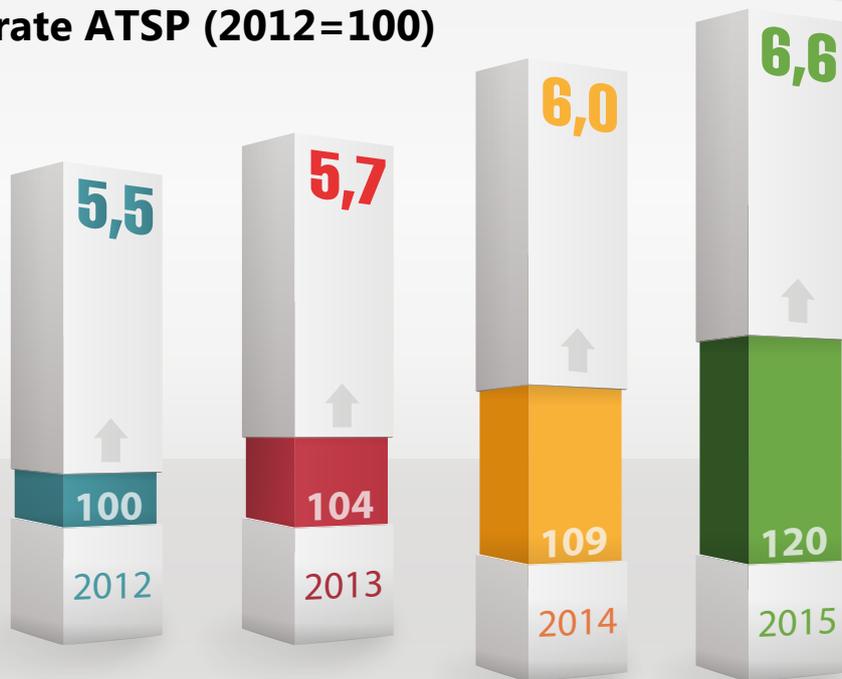
Il valore generato

01

L'evoluzione delle entrate

5

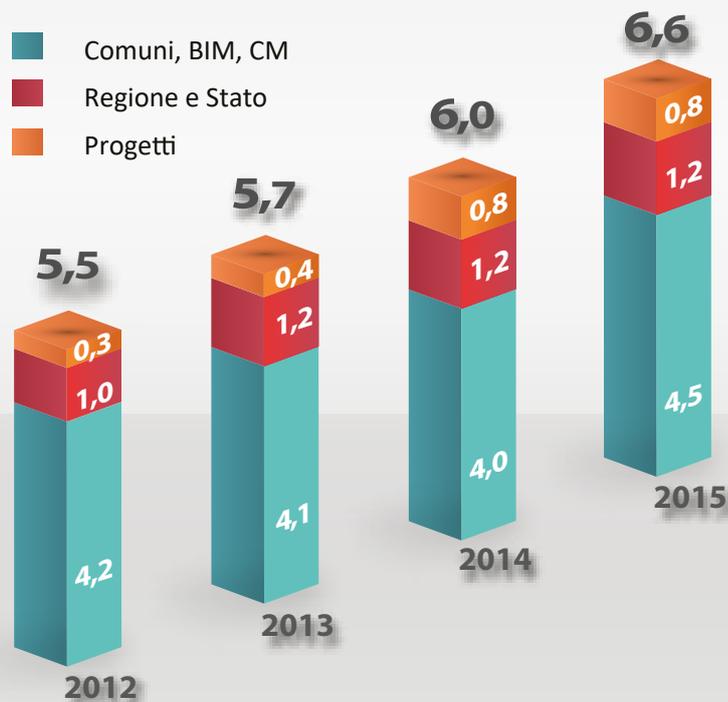
Entrate ATSP (2012=100)



Nel quadriennio in esame (2012-2015), ATSP registra una importante crescita delle entrate totali, passate da 5,5 a 6,6 milioni di euro, **in crescita del 20%**

La struttura dei ricavi ATSP

6



Tutte e tre le componenti indicate nei grafici (contributi dei Comuni e degli enti comprensoriali, entrate statali e regionali, ricavi generati da progetti) mostrano una crescita.

Tuttavia, se si focalizza l'attenzione sul grafico si rileva come la componente che è cresciuta di più è rappresentata dai progetti, il cui peso è passato dal 5% al 12%.

Per contro, i contributi «locali» mostrano un calo relativo, passando dal 77% al 69%.

Il concetto di valore diretto

7

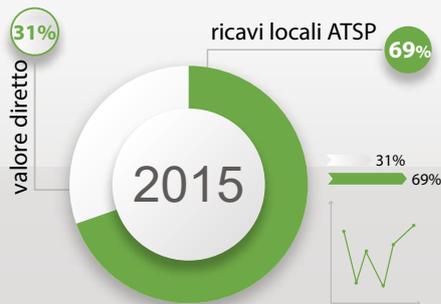
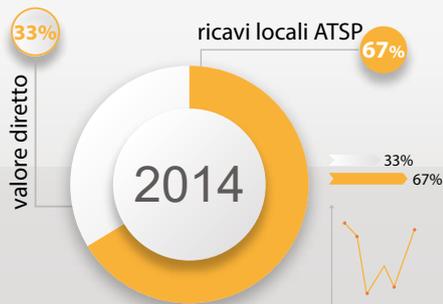
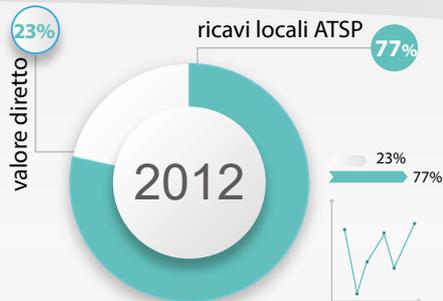


Il concetto di valore diretto è definito come differenza tra i servizi erogati da ATSP (valorizzati al loro costo espresso in bilancio) al netto dei soli ricavi «locali», inclusivi dei contributi erogati dai Comuni (quota di solidarietà e servizi acquistati) e dagli enti comprensoriali (CM e BIM)

Il valore diretto

8

Costi ATSP

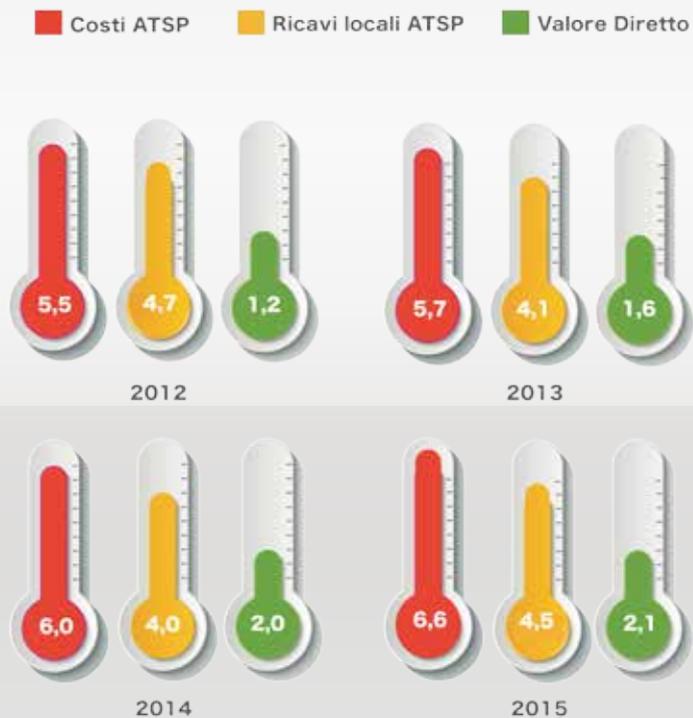


La quota dei costi ATSP finanziata dai Comuni e dagli enti comprensoriali è pari a circa il 70%, **generando così un valore sul territorio pari a 2,1 milioni di euro (2015)**. Tale valore è coperto con finanziamenti statali, regionali e provinciali, unitamente ai proventi generati da specifiche progettualità

Il valore diretto

9

Valore generato - dato in milioni di euro



L'evoluzione del valore diretto

10

Valore diretto generato (2012=100)

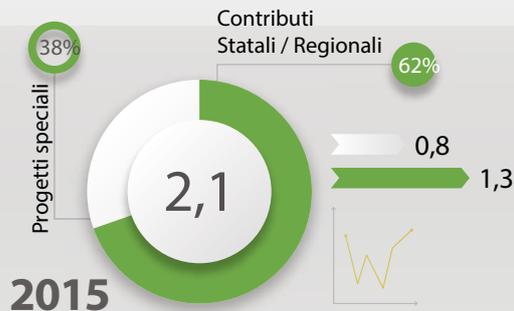
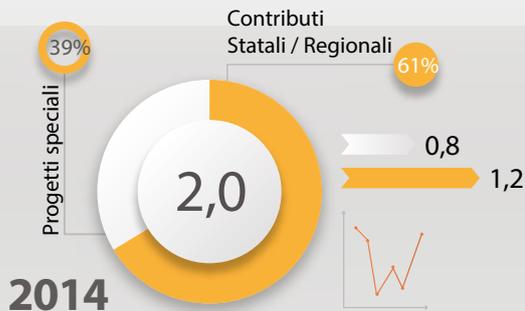
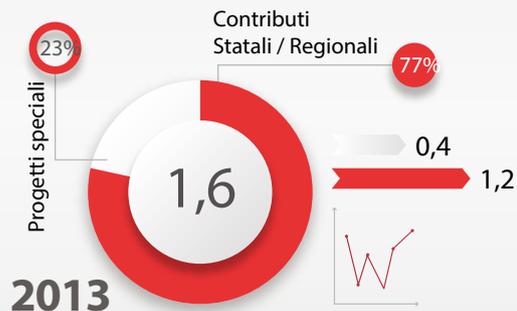
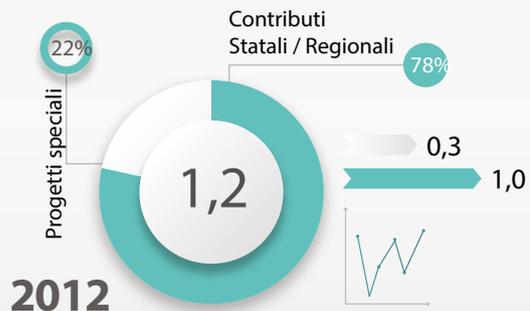


I grafici riportano il valore diretto generato e mostrano la dinamica fortemente crescente di tale differenza, passata da 1,2 a 2,1 milioni, segnando un **progresso del 66%**

Le componenti del valore diretto

11

Determinanti del valore diretto generato (mio €)

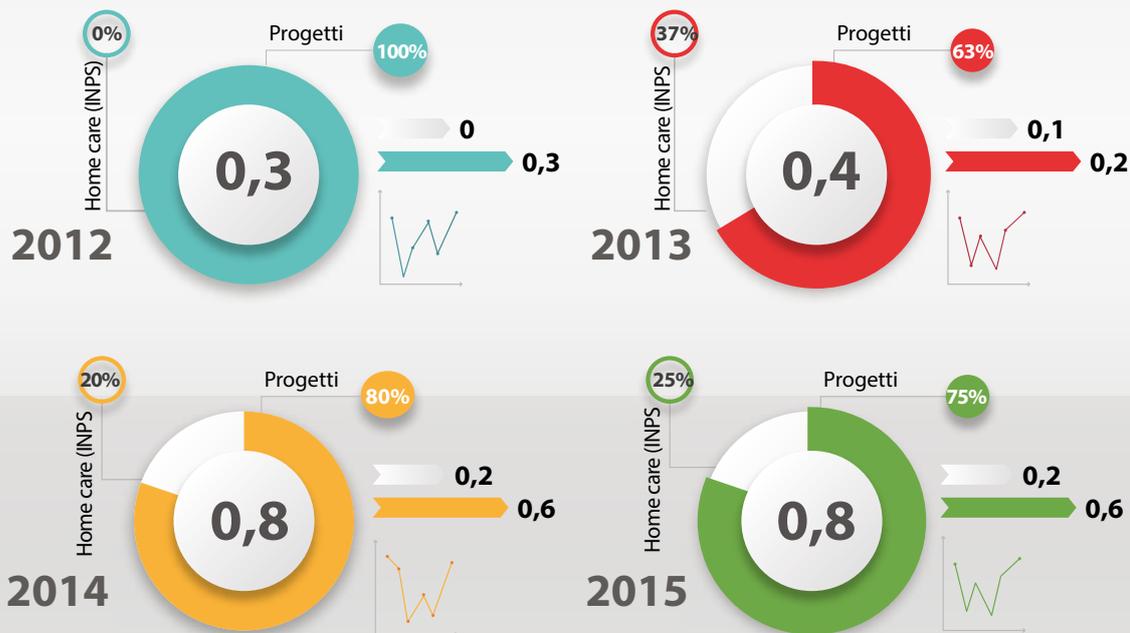


Le due principali determinanti del valore diretto generato sono rappresentate dai fondi statali e regionali (62% nel 2015) e dai progetti speciali (38%). Si noti come quest'ultima componente mostri una dinamica crescente, con un peso che è passato dal 22% al 38%

Il focus sui progetti speciali

12

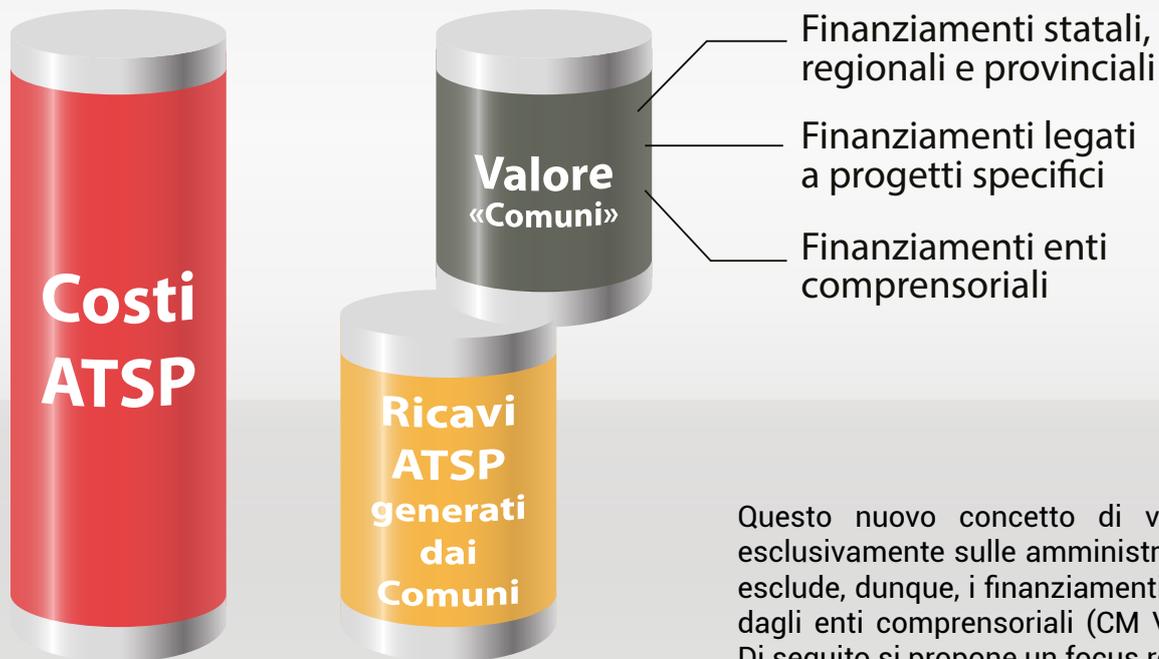
Focus progetti speciali (mio €)



Si propone un dettaglio dei progetti speciali, mettendo in evidenza il contributo fornito dalle entrate relative a «home care premium» (INPS) e dai progetti attratti da ATSP. Quest'ultima componente è la più rilevante (75% nel 2015) e rileva una forte crescita (da 0,3 a 0,6 milioni di euro)

Il valore per i Comuni

13

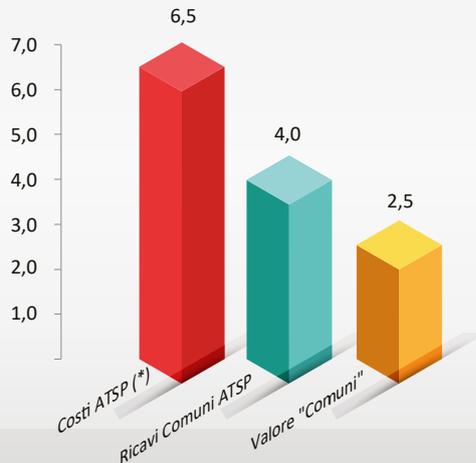


Questo nuovo concetto di valore si focalizza esclusivamente sulle amministrazioni comunali ed esclude, dunque, i finanziamenti concessi ad ATSP dagli enti comprensoriali (CM Valcamonica, BIM). Di seguito si propone un focus relativo al solo 2015

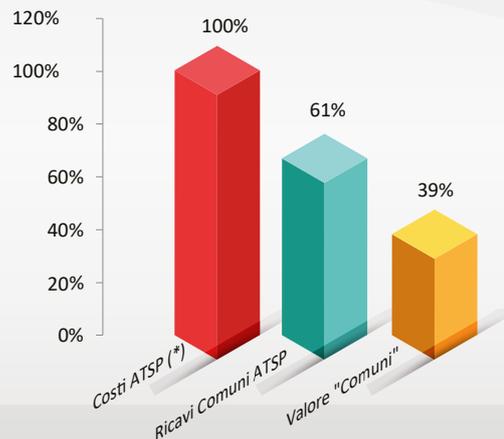
Il valore in capo ai Comuni

14

Valore "Comuni" (mio€ - 2015)



Valore "Comuni" (% su costi ATSP)



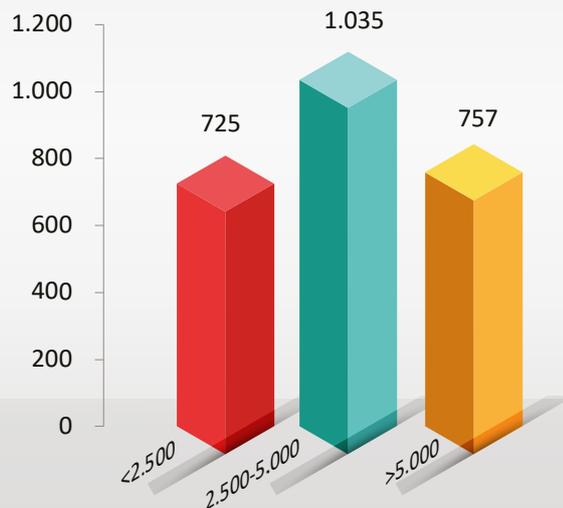
(*) i costi ATSP sono pari a 6,5 milioni (e non 6,6 come indicato in precedenza) poichè in tale analisi si sono esclusi i progetti speciali il cui valore è pari a circa 100 mila euro.

Questa seconda componente di valore mette al centro i Comuni e pertanto è definita «valore Comuni». Si noti come il gap tra i costi ATSP (6,5 mio) e i ricavi generati dalle Amministrazioni (4,0) generi un valore elevato (2,5 mio), pari al 39% dei costi totali ATSP

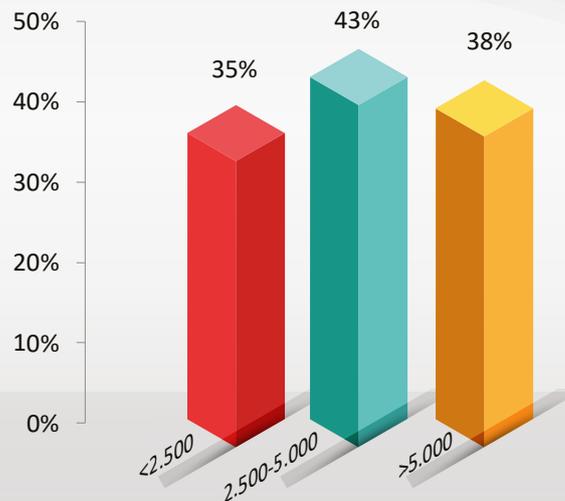
Il valore «Comuni», per dimensione

15

Valore "Comuni" 2015 (/000€)



Valore "Comuni" 2015 (% su costi ATSP)

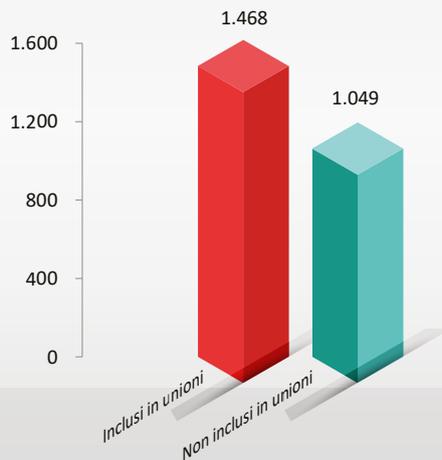


Limitatamente al 2015, si propone un'analisi del valore generato articolando i 2,5 milioni in funzione della dimensione dei comuni. Come si evince, ATSP genera valore per tutte le amministrazioni e in particolare per quelle aventi una dimensione media (tra 2.500 e 5.000 abitanti)

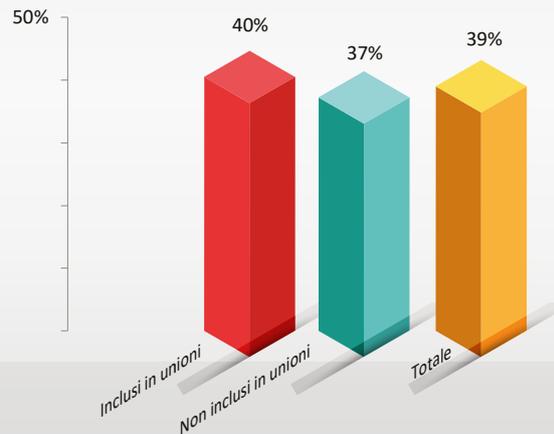
Il valore «Comuni» e le Unioni

16

Valore "Comuni" 2015 (/000€)



Valore "Comuni" 2015 (% su costi ATSP)



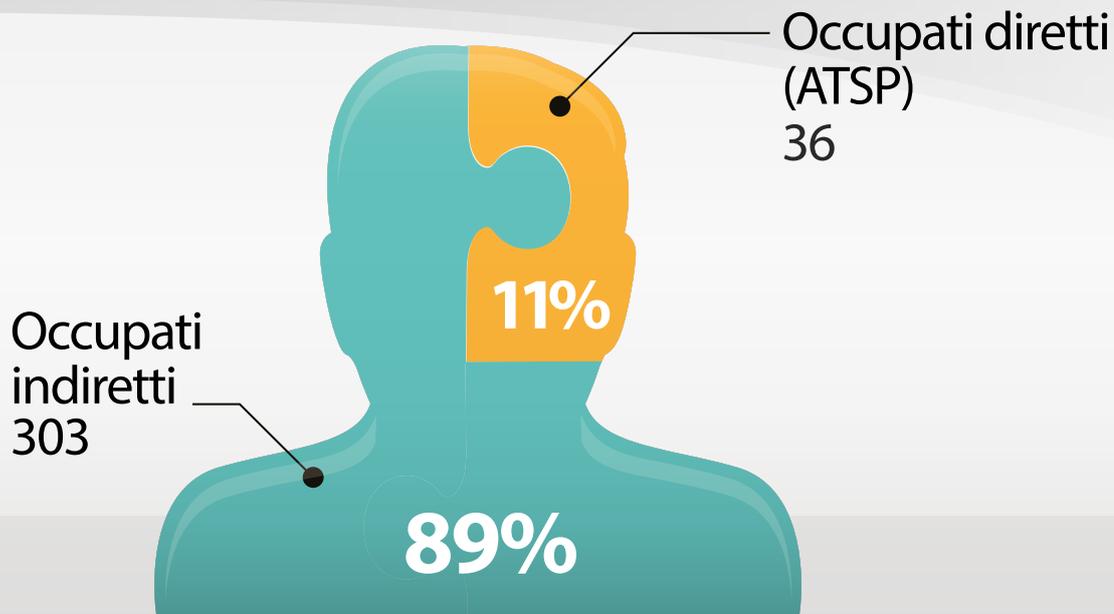
Sempre con riferimento al 2015, si è messo in evidenza il dettaglio del valore «Comuni», articolando le Amministrazioni a seconda che siano incluse oppure no in una Unione. Il grafico (valore «Comuni» in percentuale sui costi ATSP) mostra la sostanziale omogeneità del ritorno in capo alle Amministrazioni.



Le ricadute
occupazionali
02

Gli addetti

18



Il modello gestionale dell'ATSP è principalmente incentrato sull'outsourcing, attraverso il coinvolgimento di una fitta rete di cooperative sociali, principalmente attive all'interno del territorio camuno.

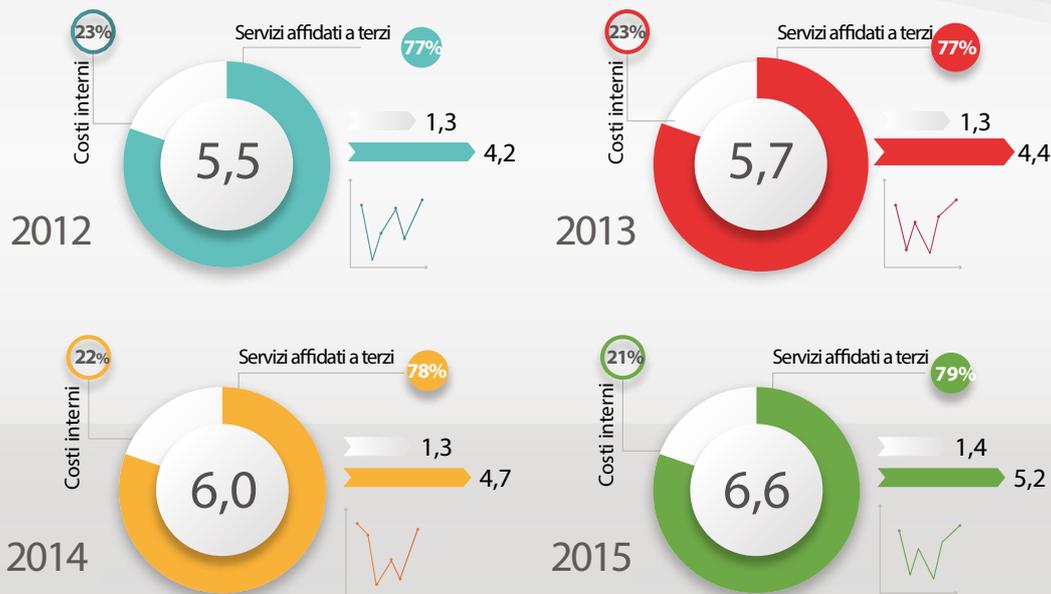
Sulla base di una ricerca condotta nel 2015, gli addetti indiretti rappresentano circa il 90% del totale.

Le ricadute occupazionali sono complessivamente pari a 339 addetti (2015)

L'outsourcing

19

Servizi internalizzati e in outsourcing (mio€)



I grafici mostrano il forte rilievo che rivestono i servizi esternalizzati a terzi (outsourcing), rappresentativi del 79% dei costi totali ATSP (2015), pari a 5,2 milioni di euro



I costi per area di business

03

Area minori e famiglia

Area adulti e disabili

Are di Attività di ATSP

Accettando una certa
semplificazione,
le aree di attività di ATSP
possono essere ricondotte a
quattro grandi gruppi

Servizi generali

Servizio sociale di base

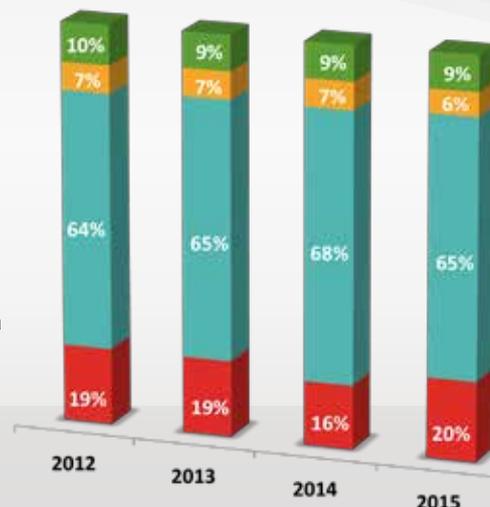
I costi articolati per area di attività

22

Costi ATSP (mio €)



Costi ATSP (totale=100%)



■ Costi Gen.
■ Serv. Soc. Base
■ Adulti-Disabili
■ Minori-Famiglia

I grafici riportano i costi articolati per aree di attività. Si può notare la centralità che riveste l'area adulti (65%), seguita a lunga distanza dai minori (20%). I costi generali (inclusivi del servizio di innovazione e ricerca) rappresentano il 9% del totale, mentre il servizio sociale di base registra la percentuale più contenuta (6%).

Come si chiarirà nel proseguo, quest'ultima area, a differenza delle altre, non contiene servizi acquistati all'esterno, per tale motivo il costo è più contenuto

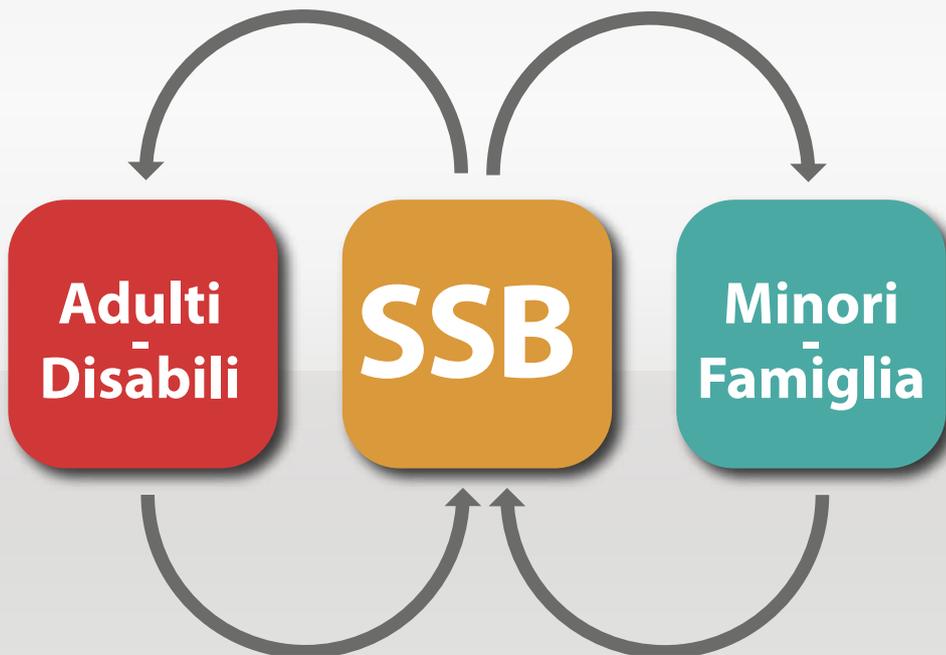


**Il servizio sociale
di base
04**

Le attività caratterizzanti

24

Servizio sociale di base



Il SSB garantisce un presidio territoriale attraverso la presenza di assistenti sociali presso le sedi dei Comuni, con il coordinamento dei responsabili area Adulti-Disabili e Minori-Famiglia. L'assistente sociale svolge un'attività professionale di aiuto e di supporto alla persona, alla famiglia e ai gruppi.

E' il punto di accesso per la valutazione del bisogno, per richiedere informazioni, per l'orientamento, per attivare servizi forniti sia dal Comune, sia dall'Azienda o da altre Istituzioni

Le attività caratterizzanti

25

Servizio sociale di base

**casi presi
in carico**

**casi
articolati
per zone**

**accessi
per età
e tipo
di richieste**

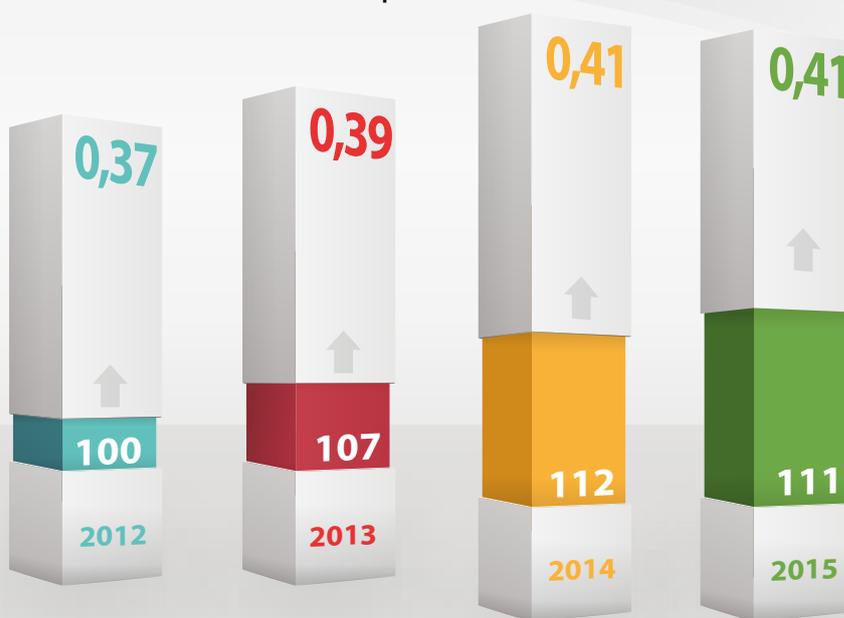
Si propongono tre
dettagli attraverso
cui leggere
l'attività del SSB

Come già chiarito, il SSB, a differenza delle altre aree, non acquista servizi esterni e pertanto i costi indicati alle slide che seguono sono principalmente rappresentati dal personale in capo ad ATSP

I costi

26

Servizio sociale di base (mio €) | 2012=100



SSB
CASI PRESI IN CARICO

I costi del servizio sociale di base mostrano una crescita pari all'11% e passano da 0,37 a 0,41 milioni di euro

I costi esternalizzati

27

Costi interni / Servizi affidati a terzi

SSB CASI PRESI IN CARICO

I costi del servizio sociale di base sono rappresentati esclusivamente da personale interno.

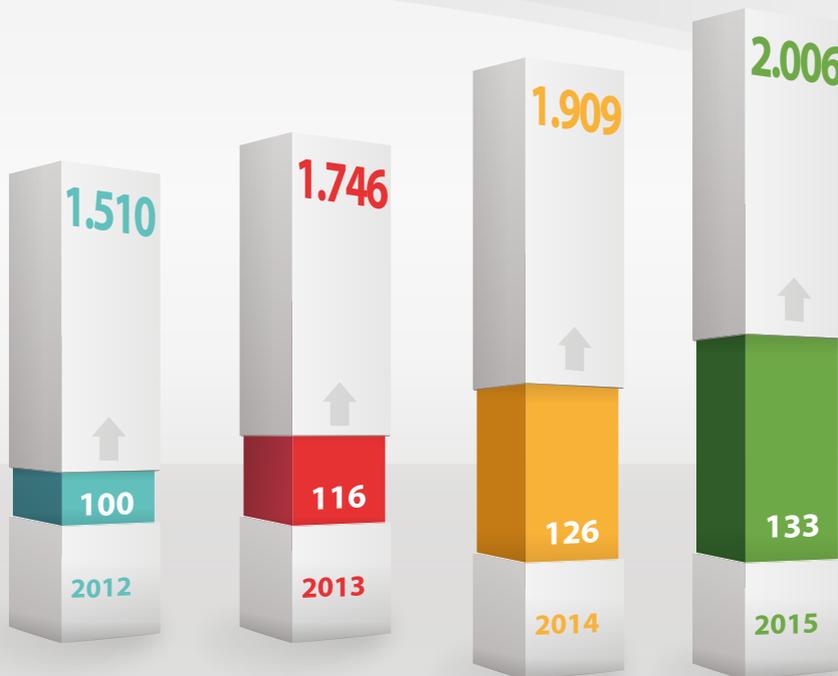
Laddove il servizio sociale di base rileva la necessità di un intervento, quest'ultimo è demandato alle aree «minori e famiglia» o «adulti, disabili», che normalmente coinvolgono anche soggetti esterni



Servizio Sociale di Base: casi in carico (2012 = 100)

SSB CASI PRESI IN CARICO

Si registra una forte crescita dei casi presi in carico, passati da 1.510 a 2.006, con una **crescita pari al 33%**



I servizi articolati per zone

29

SSB

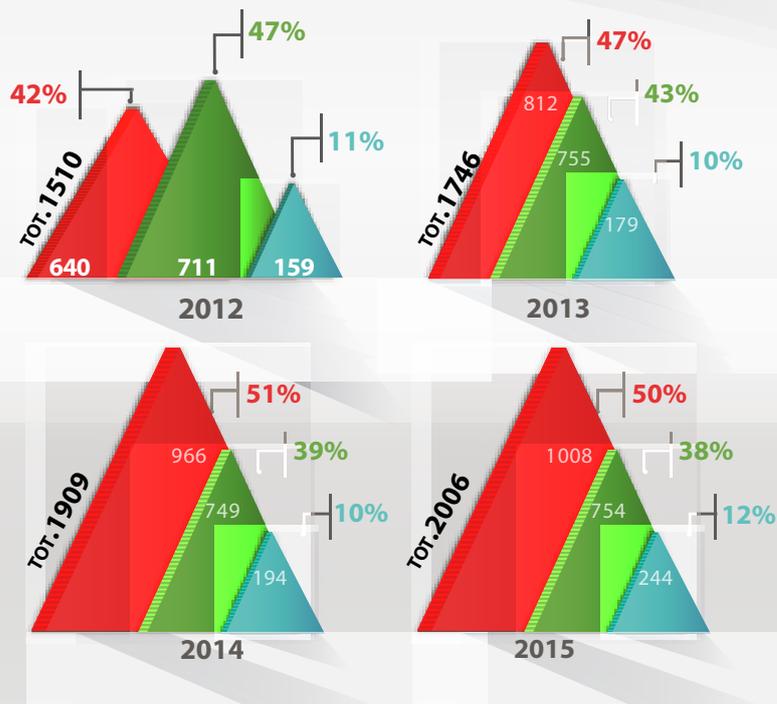
CASI ARTICOLATI PER ZONE

I grafici riportano lo spaccato per area: la bassa valle (unione Bassa Valle, Angolo T., Darfo BT, Pisogne) genera circa il 50% dei casi. L'alta Valle (unione Alta Valle e Orobie) rappresenta solo il 12%.

Infine, la media Valle (unione Valsaviore, unione «Civiltà delle pietre», unione «Ceto, Cimbergo, Paspardo», unione «Antichi Borghi», unitamente ai comuni di Berzo Inferiore, Cividate C., Esine, Lozio, Piancogno) rappresenta il restante 38%

SERVIZIO SOCIALE DI BASE:
CASI PRESI IN CARICO

Alta Valle-Orobie ■
Media Valle ■
Bassa Valle ■

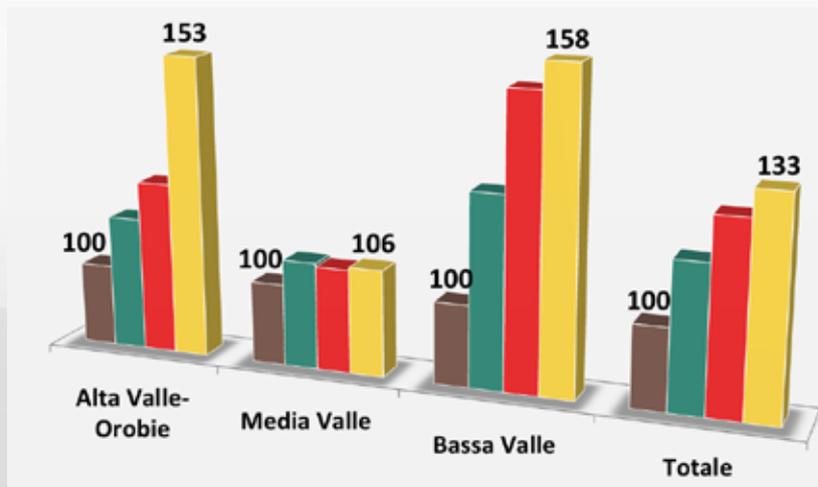


I servizi articolati per zone

30

SSB CASI ARTICOLATI PER ZONE

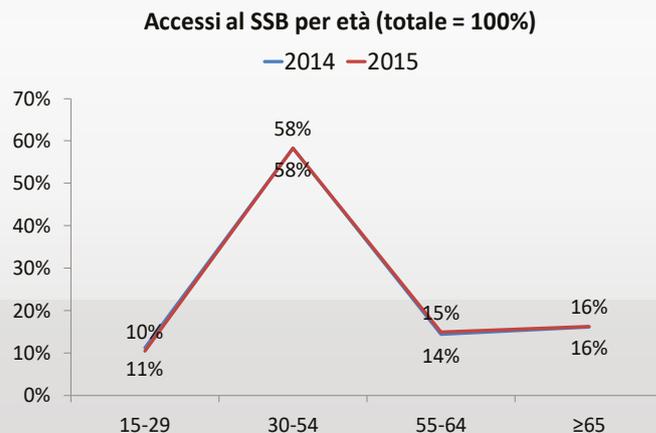
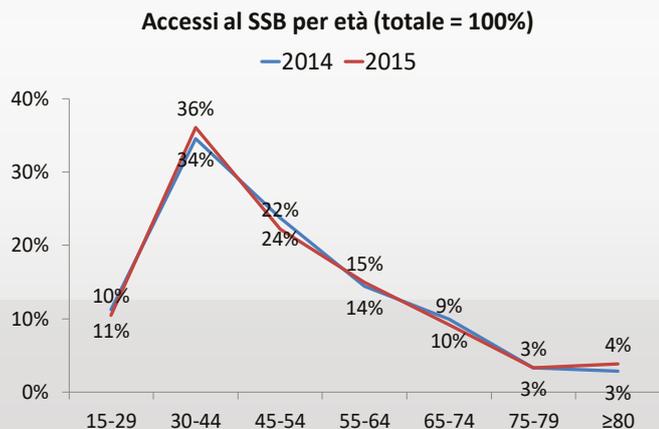
A fronte di una crescita media dei casi seguiti del 33%, l'Alta Valle e la Bassa Valle registrano un incremento più elevato e pari, rispettivamente, al 53% e al 58%, mentre per contro la Media Valle mostra un aumento più contenuto e pari al 6%



Gli accessi articolati per età

31

SSB ACCESSI PER ETÀ' E TIPO DI RICHIESTE



I grafici analizzano gli accessi al SSB articolati per fasce d'età, descritte in modo analitico (grafico di sinistra) e sintetico (grafico di destra). In generale, si **rileva la forte rilevanza degli adulti (30-54), con il 58% dei casi.**

Gli accessi articolati per età

32

SSB ACCESSI PER ETÀ E TIPO DI RICHIESTE

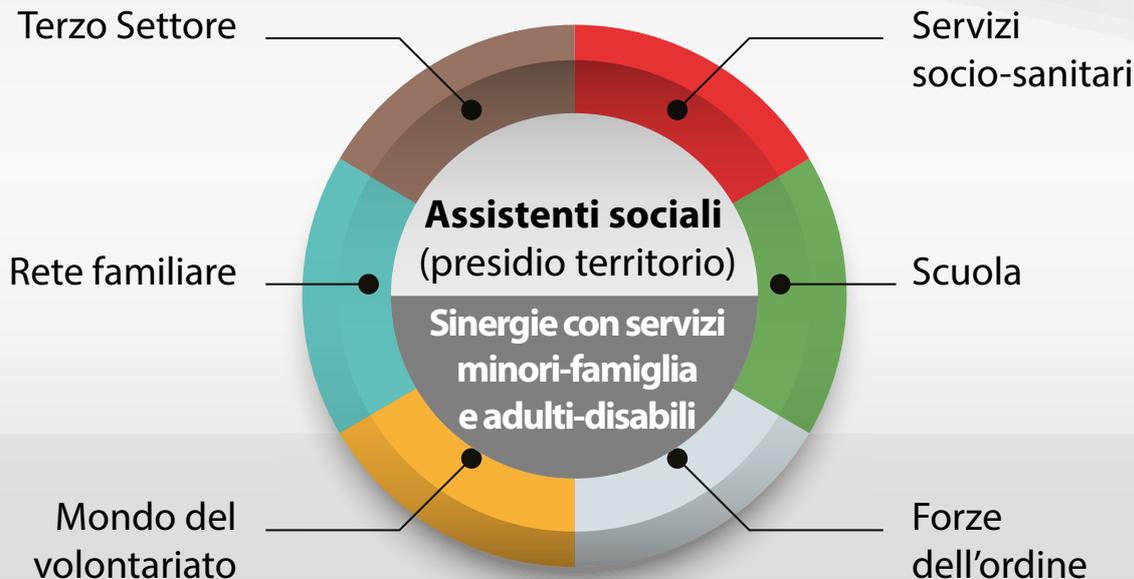


I grafici riportano gli accessi allo sportello di segretariato sociale del SSB. La richiesta di «contributi economici» rappresenta la prima motivazione (20%, 2015), seguita da «informazioni per la ricerca del lavoro» (19%), dal «supporto pratiche amministrative» (16%) e da richieste di «informazione per attivazione servizi domiciliari» (14%). Si rilevano poi altri tipi di richieste (31%).

Le professionalità del SSB

33

SSB



Le professionalità del SSB trovano il proprio baricentro nelle assistenti sociali che permettono un forte presidio territoriale, una regia e un collegamento con la rete dei servizi socio-sanitari, educativi. Il SSB garantisce lo stretto legame con l'area minori-famiglia e con l'area adulti-disabili



L'area minori
e famiglia
05

Le attività caratterizzanti

35

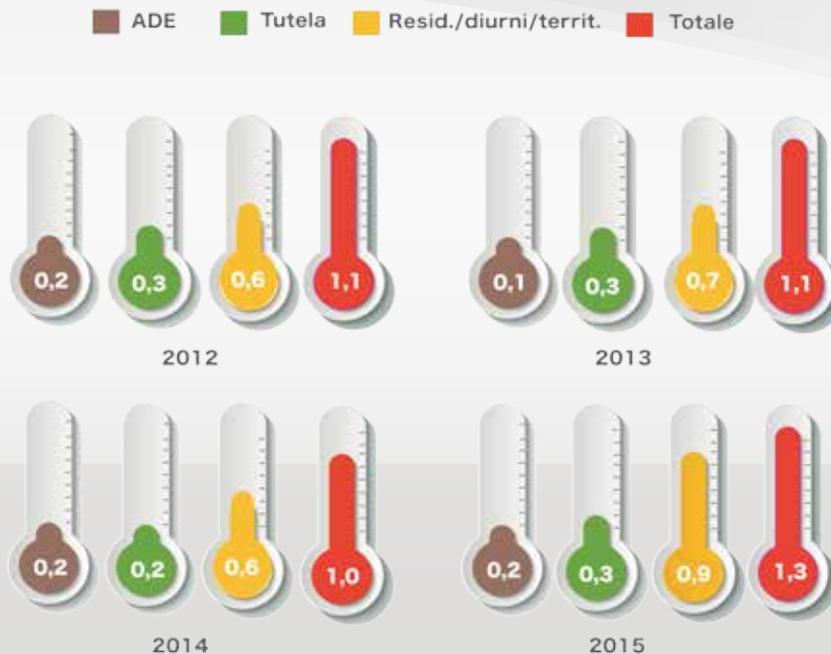


I costi

36

Area Minori e Famiglia (mio €)

I costi oscillano tra 1,0 e 1,3 milioni di euro e sono principalmente rappresentati dai servizi residenziali, diurni, territoriali (67%), dalla tutela minori (19%) e dall'assistenza domiciliare educativa (14%)



I costi esternalizzati

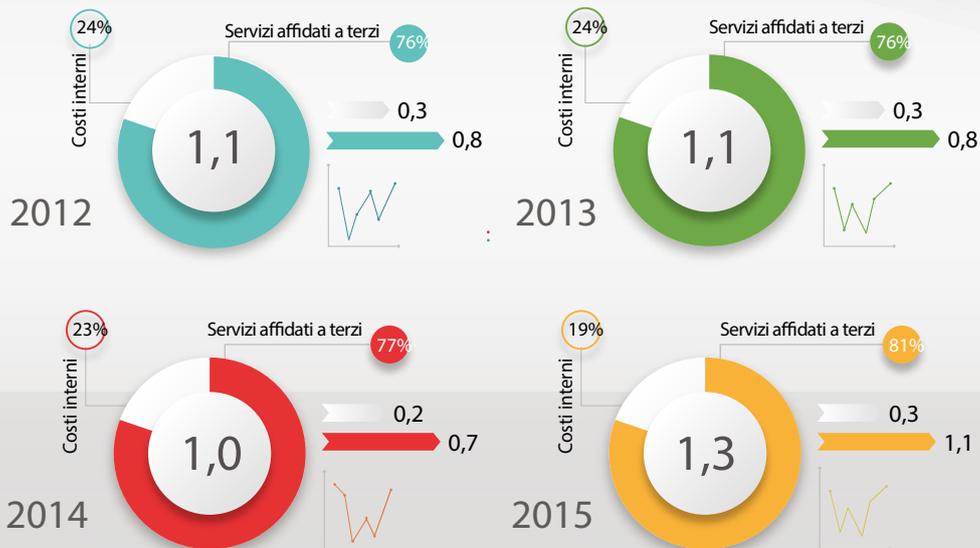
37

Area **Minori** e **Famiglia**

L'area minori e famiglia investe l'81% dei propri costi in servizi acquistati all'esterno (outsourcing).

La crescita della percentuale nel 2015 è legata allo sviluppo di alcuni progetti speciali

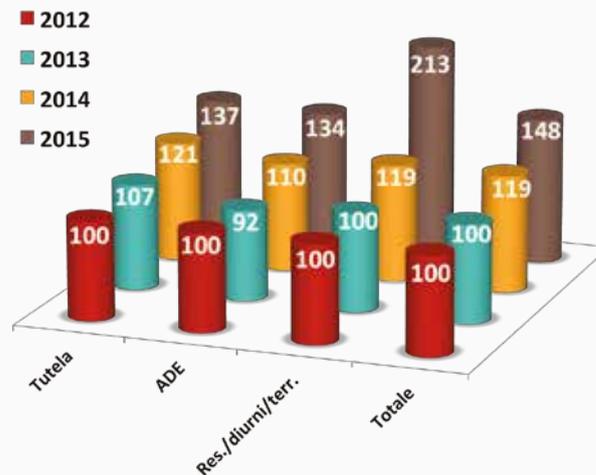
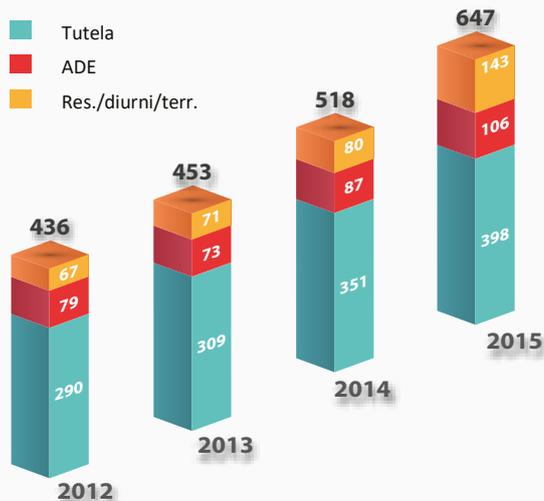
Minori e famiglia (mio €)



I servizi

38

Area **Minori e Famiglia**



Il grafico di sinistra riporta il numero di casi seguiti e mostra come il totale sia passato da 436 a 647, segnando un progresso del 48% (grafico di destra). La crescita è consistente per tutti i servizi: residenziali, diurni, territoriali (+113%), servizio tutela (+37%), assistenza domiciliare educativa (+34%)

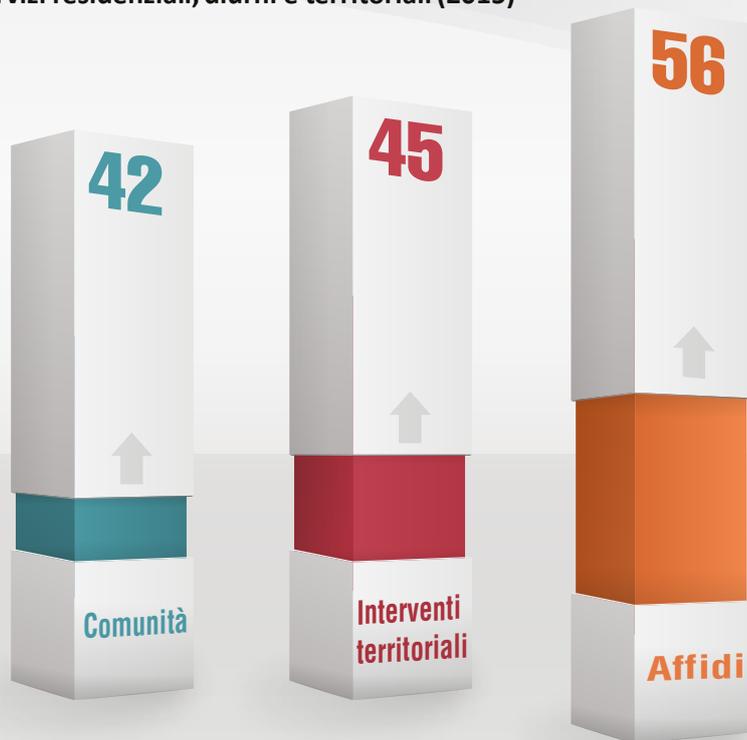
I servizi residenziali, diurni, territoriali

39

Area **Minori e Famiglia**

Il grafico propone un dettaglio dei servizi «residenziali, diurni e territoriali» e mostra come nel 2015 l'Azienda, in collaborazione con il Terzo Settore, ha investito in servizi di tipo preventivo, rappresentati dagli interventi territoriali (dote giovani in primis)

Servizi residenziali, diurni e territoriali (2015)

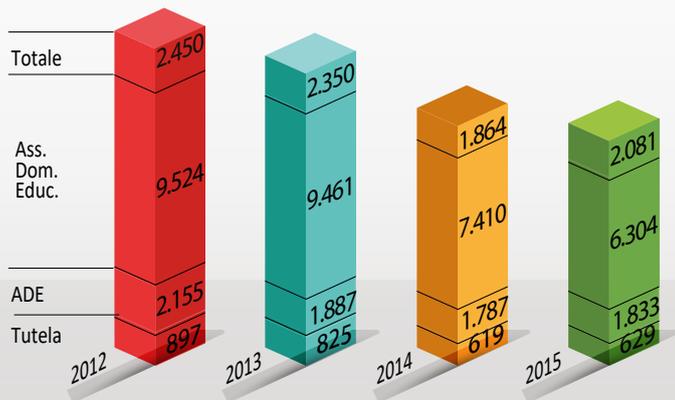


La produttività

40

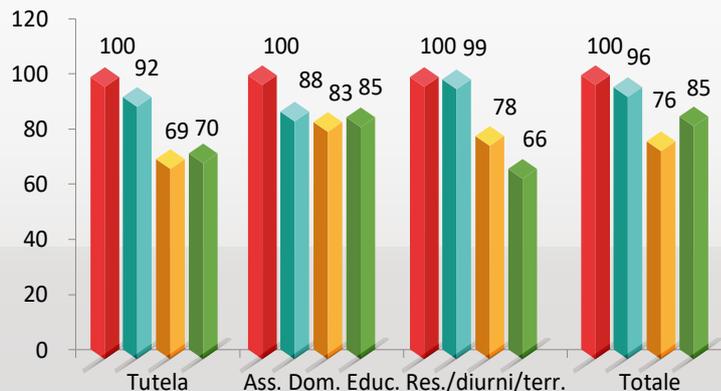
Area **Minori e Famiglia**

Minori e famiglia: costo medio per servizio (€)



Minori e famiglia: costo per servizio (2012 = 100)

■ 2012 ■ 2013 ■ 2014 ■ 2015

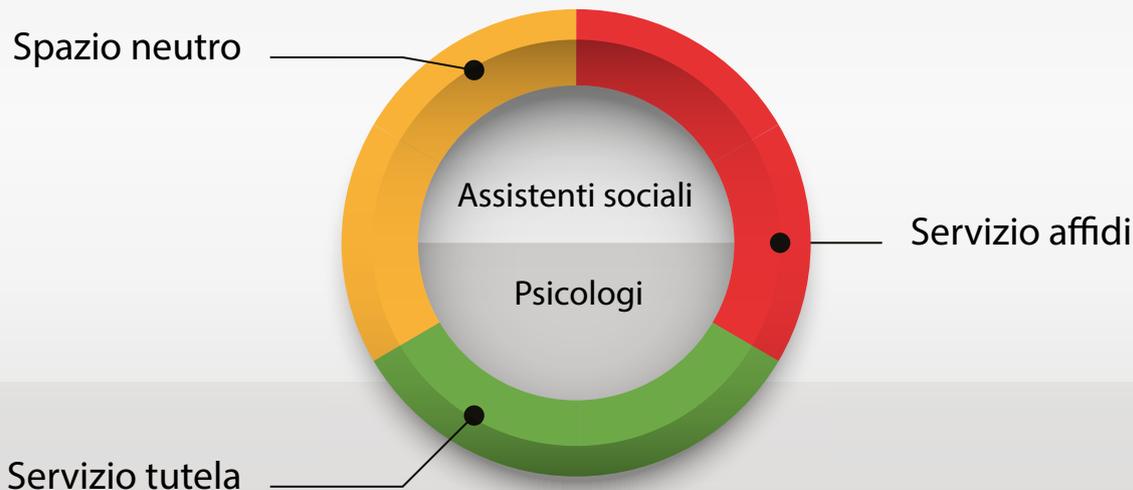


La produttività è definita dal rapporto tra i costi del servizio e il numero di casi seguiti. Si può notare sia il differente costo delle varie prestazioni, sia una crescente produttività, **con un costo medio complessivo che si è ridotto del 15%**

La produttività e la professionalità

41

Area **Minori** e **Famiglia**



Un importante driver che ha permesso di aumentare la produttività del 15% è rappresentato dalla professionalità. ATSP per gestire l'area minori e famiglia mette in campo un profilo differenziato e complementare di professionalità, come indicato nello schema



L'area adulti
e disabili
06

Le attività caratterizzanti

43



Ricerca lavoro (STILE)

Il servizio STILE (Servizio Territoriale Inserimento Lavorativo Etico-sociale) offre supporto, consulenza e orientamento a chi cerca lavoro



Servizio agli anziani

Il servizio anziani include le attività di assistenza domiciliare e di telesoccorso

AREA ADULTI E DISABILI



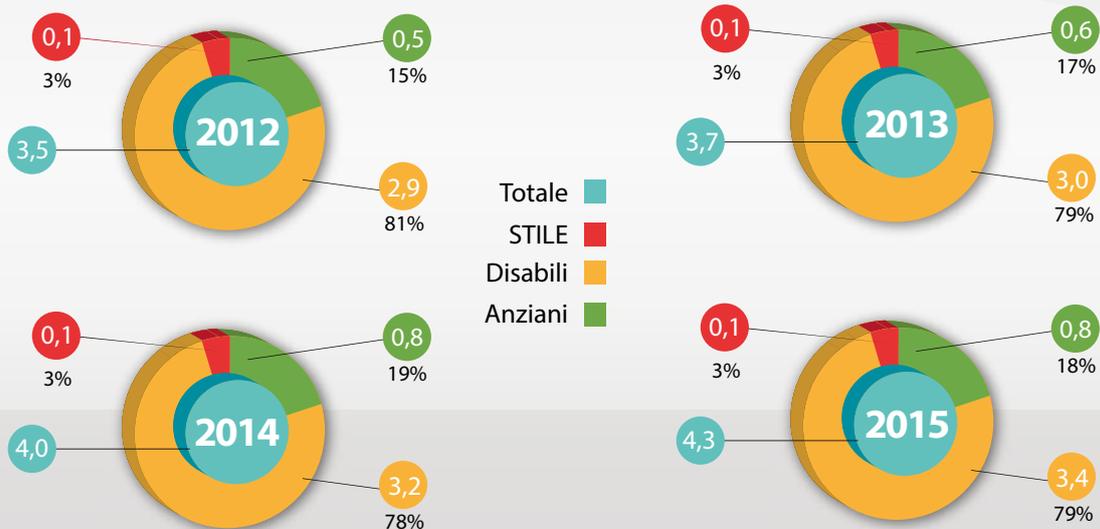
Area disabili

L'area disabili è la più complessa e include diversi servizi domiciliari, residenziali e diurni/territoriali

Le attività caratterizzanti

44

Area **Adulti** e **Disabili**



L'area adulti assorbe la maggior quota di risorse, pari a 4,3 milioni nel 2015. Il servizio disabili detiene la maggior quota (79%), seguito dall'area anziani (18%). Il servizio STILE riveste un peso marginale in termini economici (3%), poiché impiega solo personale interno

I costi esternalizzati

45

Area **Adulti e Disabili**

(mio €)



I costi esternalizzati rappresentano un'incidenza quasi totalitaria nel caso dell'area Adulti-Disabili, con un valore pari al 97% nel 2015 e in sostanziale continuità con il triennio 2012-2015

I servizi

46

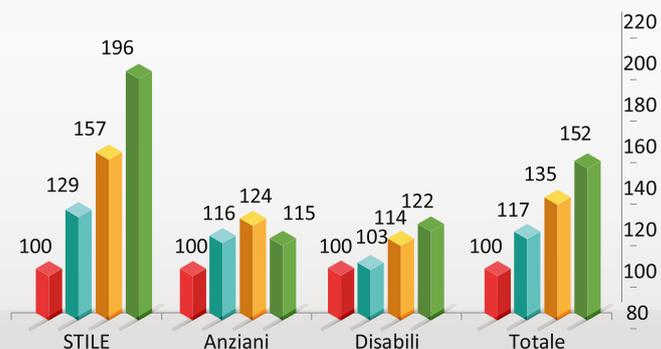
Area **Adulti** e **Disabili**

Casi seguiti



Area **Adulti** - **Disabili**: casi seguiti (2012=100)

■ 2012 ■ 2013 ■ 2014 ■ 2015



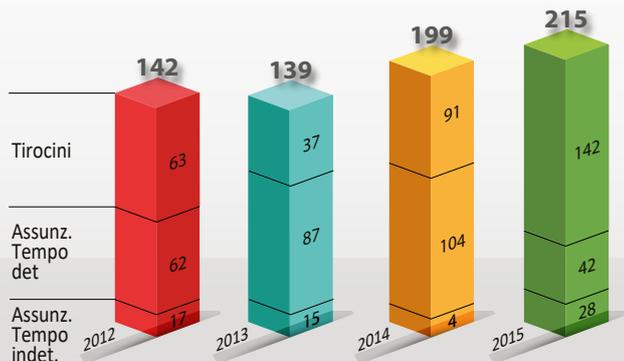
Il grafico riporta il numero di casi seguiti e mostra come il totale sia passato da 1.076 a 1.638, segnando un progresso del 52%. Tutte e tre le aree segnano importanti progressi: anziani +15%, disabili +22%, servizio STILE +96%

I servizi: focus servizio STILE

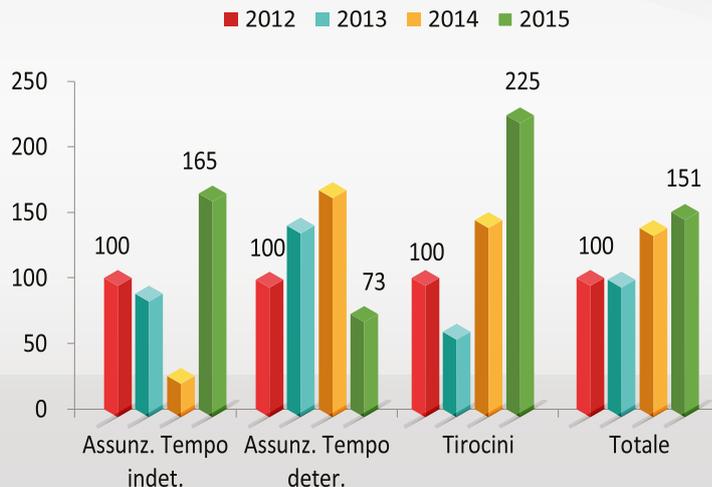
47

Area **Adulti** e **Disabili**

Servizio STILE: alcuni risultati conseguiti



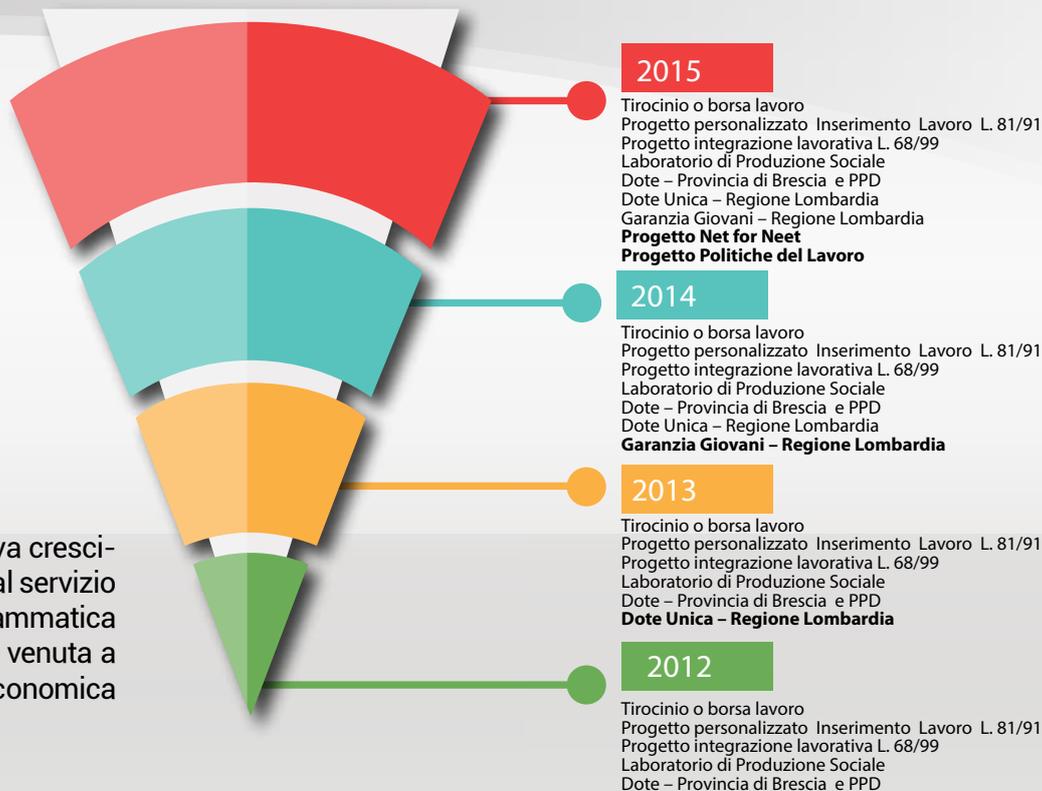
Servizio STILE: alcuni risultati (2012=100)



I grafici riportano un dettaglio di alcuni risultati conseguiti dal servizio STILE. Si evidenzia la significativa **crescita delle assunzioni a tempo indeterminato (+65%) e dei tirocini (+125%)**. Per contro si rileva una flessione nelle assunzioni a tempo determinato (-27%)

I servizi: focus servizio STILE

48



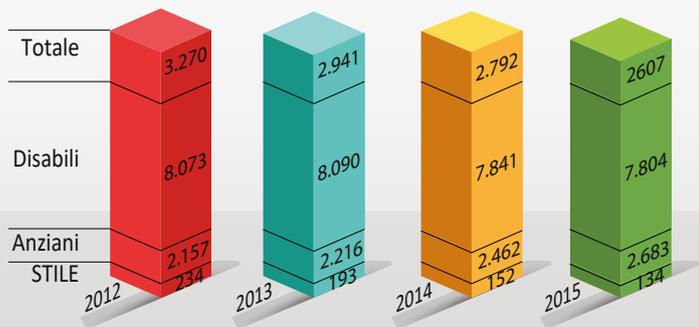
Il grafico mostra la progressiva crescita degli interventi intrapresi dal servizio STILE, per fronteggiare la drammatica situazione lavorativa che si è venuta a creare a partire dalla crisi economica del 2008

La produttività

49

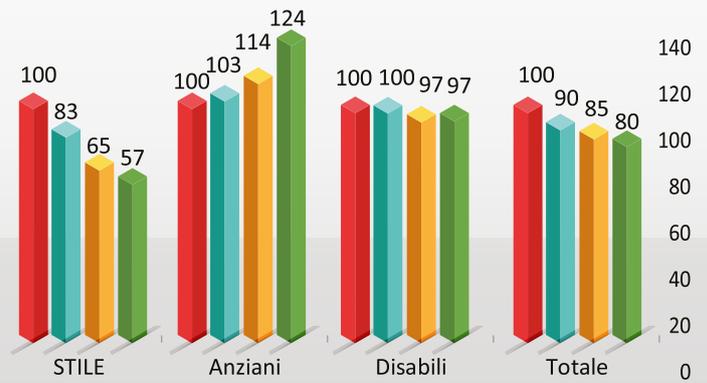
Area Adulti e Disabili

Costo medio per servizio (€)



Area Adulti-Disabili: Costo per servizio (2012=100)

■ 2012 ■ 2013 ■ 2014 ■ 2015

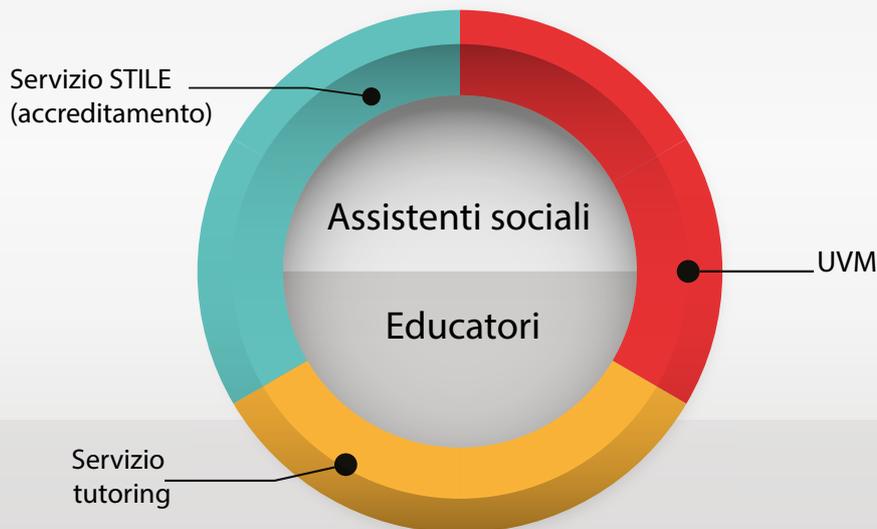


La produttività è definita dal rapporto tra i costi del servizio e il numero di casi seguiti. Si può notare sia il differente costo delle varie prestazioni, sia una crescente produttività, con un **costo medio complessivo che si è ridotto del 20%**

La produttività e la professionalità

50

Area Adulti e Disabili



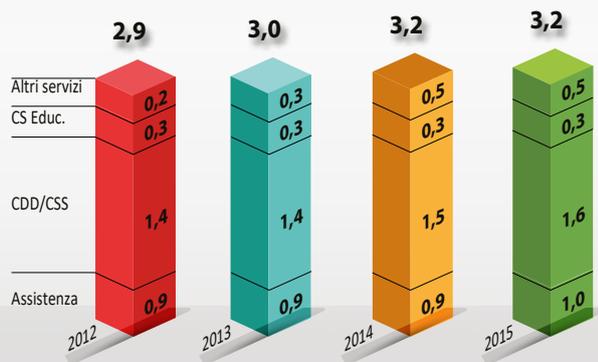
Un importante driver che ha permesso di aumentare la produttività del 21% è rappresentato dalla professionalità. Il grafico mostra alcuni profili di competenze interne ad ATSP e alcuni servizi realizzati. Si segnala anche la presenza di un'attività di valutazione (Unità di Valutazione Multidimensionale, UVM)

Il focus sull'area disabili: i costi

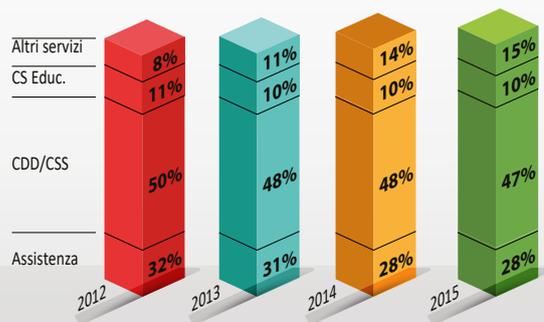
51

Area **Adulti** e **Disabili**

Focus disabili (mio €)



Focus disabili (totale = 100%)



I costi dell'area disabili sono stati articolati in 4 dettagli. I centri diurni (CDD) e la comunità socio-sanitaria (CSS) rappresentano la prima voce di costo (47%), seguita dai servizi di assistenza (domiciliare e specialistica), pari al 28%. Il centro socio educativo (CSE) rappresenta il 10%. Si segnala, infine, una voce residuale dei "servizi sperimentali" (15%)

I servizi dell'area disabili

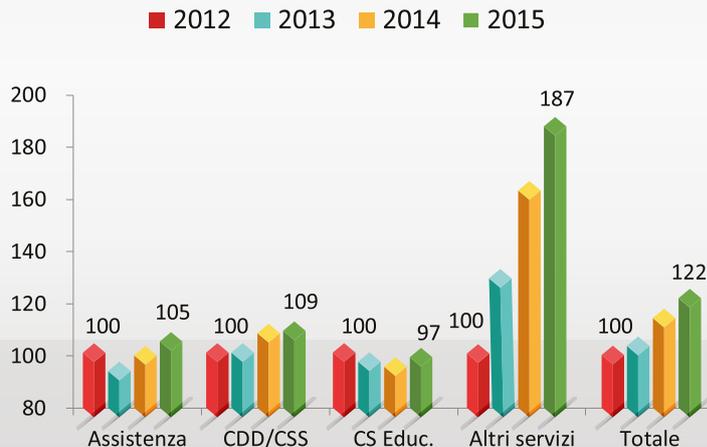
52

Area **Adulti** e **Disabili**

Focus disabili: casi seguiti



Focus disabili: casi seguiti (2012 = 100)



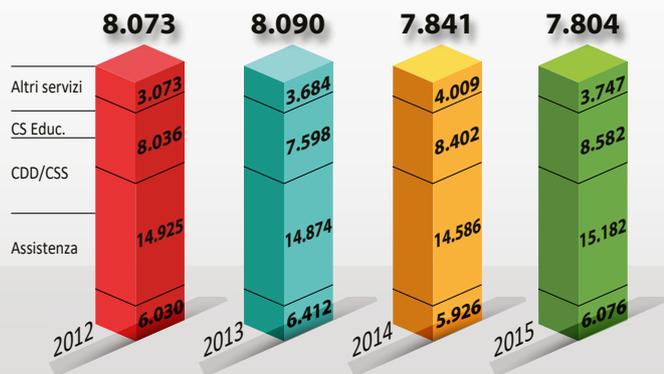
I grafici riportano il numero di prestazioni erogate e la loro evoluzione. Si noti la significativa crescita del totale (+22%), trainata principalmente dalla **crescita dei "servizi sperimentali" (+87%)**

La produttività dell'area disabili

53

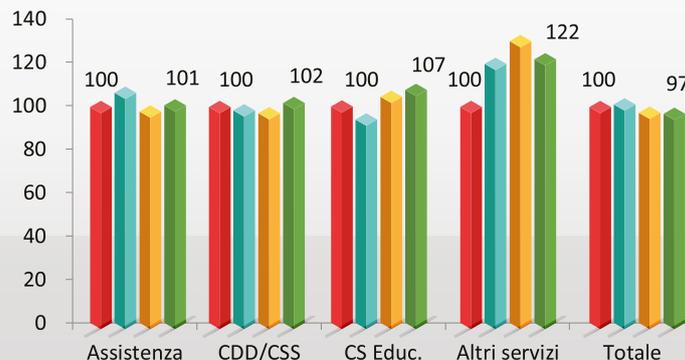
Area **Adulti** e **Disabili**

Focus disabili: costo medio per servizio (€)



Focus disabili: costo per servizio (2012 = 100)

■ 2012 ■ 2013 ■ 2014 ■ 2015



Il costo medio di produzione mostra una contrazione e passa da 8.073 a 7.804, segnando un calo del 3%. I singoli servizi mostrano valori sostanzialmente stabili (assistenza, CDD/CSS) o in aumento (centro socio educativo +7%, servizi sperimentali +22%)

La produttività dell'area disabili

54

Area **Adulti e Disabili**

Peso % assistenza	42%	39%	37%	37%
Contributo costo medio totale	2.548	2.477	2.186	2.222
Costo medio in base 100	100	97	86	87

2012 2013 2014 2015

Peso % assistenza	27%	26%	26%	24%
Contributo costo medio totale	4.036	3.913	3.755	3.690
Costo medio in base 100	100	97	93	91

2012 2013 2014 2015

Peso % assistenza	11%	10%	9%	9%
Contributo costo medio totale	883	791	770	755
Costo medio in base 100	100	90	87	86

2012 2013 2014 2015

Peso % assistenza	20%	25%	28%	30%
Contributo costo medio totale	606	908	1.131	1.136
Costo medio in base 100	100	150	187	188

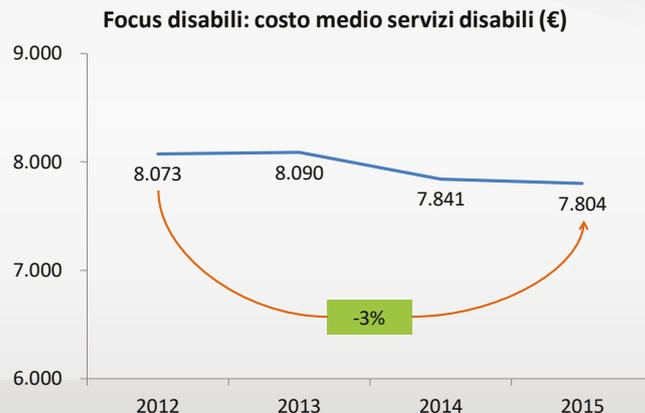
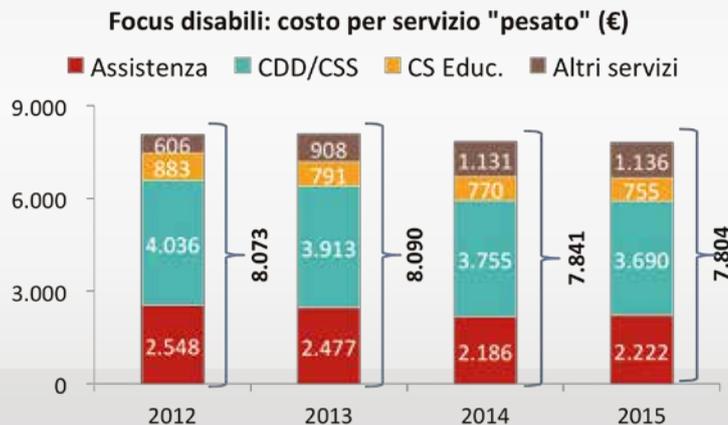
2012 2013 2014 2015

L'apparente paradosso – il costo medio diminuisce a fronte di un costo medio dei singoli servizi in stabilità/crescita – è legato alla variazione del mix: diminuisce il peso % dei servizi più costosi (assistenza, CDD/CSS, CSE), mentre aumenta il peso degli «altri servizi» il cui costo medio è molto più basso

La produttività dell'area disabili

55

Area **Adulti** e **Disabili**



Il grafico di sinistra riporta il costo pesato come calcolato alla slide precedente. La somma delle quattro componenti dà il costo totale, poi riportato nel grafico di destra, che mostra la contrazione del 3% già ricordata in precedenza



I servizi generali
07

Le attività caratterizzanti

57



DIREZIONE E AMMINISTRAZIONE

Include i costi degli organi di governo, della direzione e dell'amministrazione (inclusiva del controllo di gestione)



RICERCA E SVILUPPO

Include la formazione, la ricerca e l'innovazione, funzionali sia alla ricerca di progetti, sia al miglioramento dei processi



COSTI GENERALI

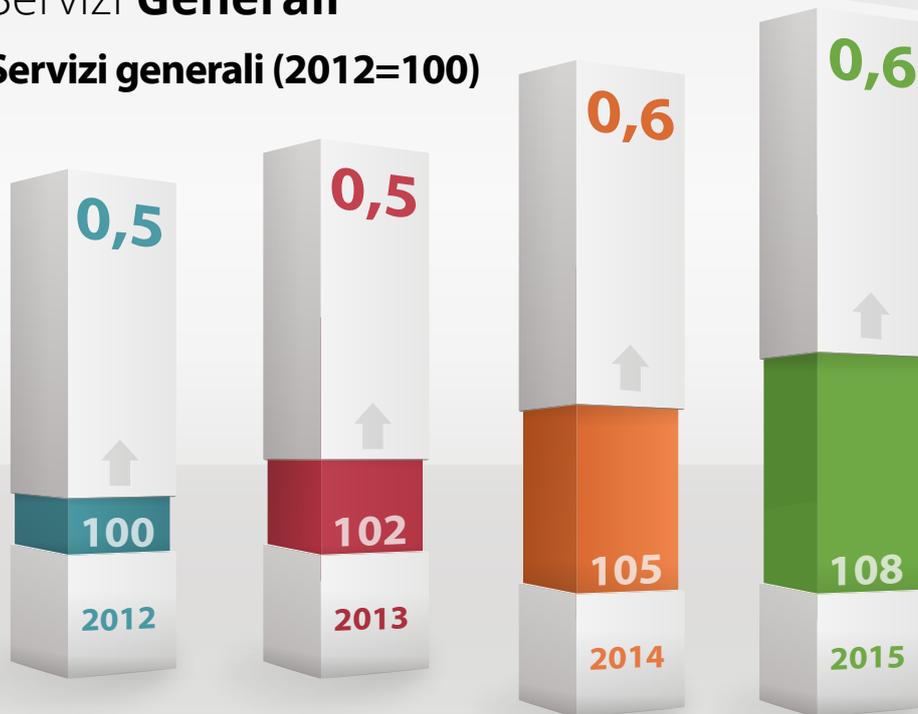
Ricadono in quest'area una serie di costi gestionali di natura generale e trasversali rispetto alla singole aree

L'evoluzione dei servizi generali

58

Servizi **Generali**

Servizi generali (2012=100)

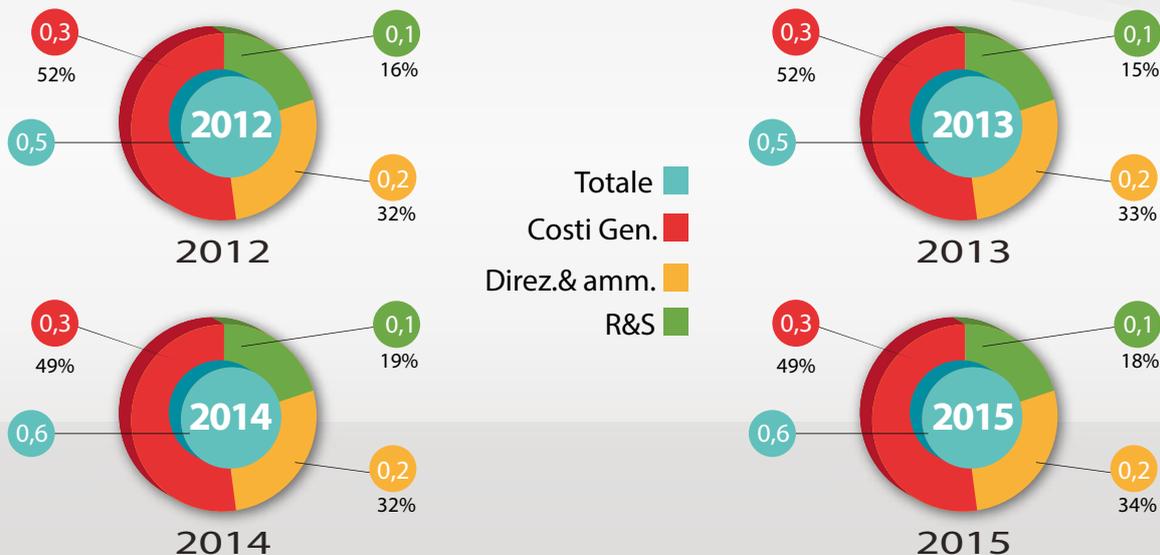


I servizi generali mostrano una crescita e passano da 0,5 a 0,6 milioni di euro, segnando un progresso dell'8%, inferiore, però, all'aumento registrato dai costi totali ATSP (+20%)

La composizione dei servizi generali

59

Servizi Generali (mio €)

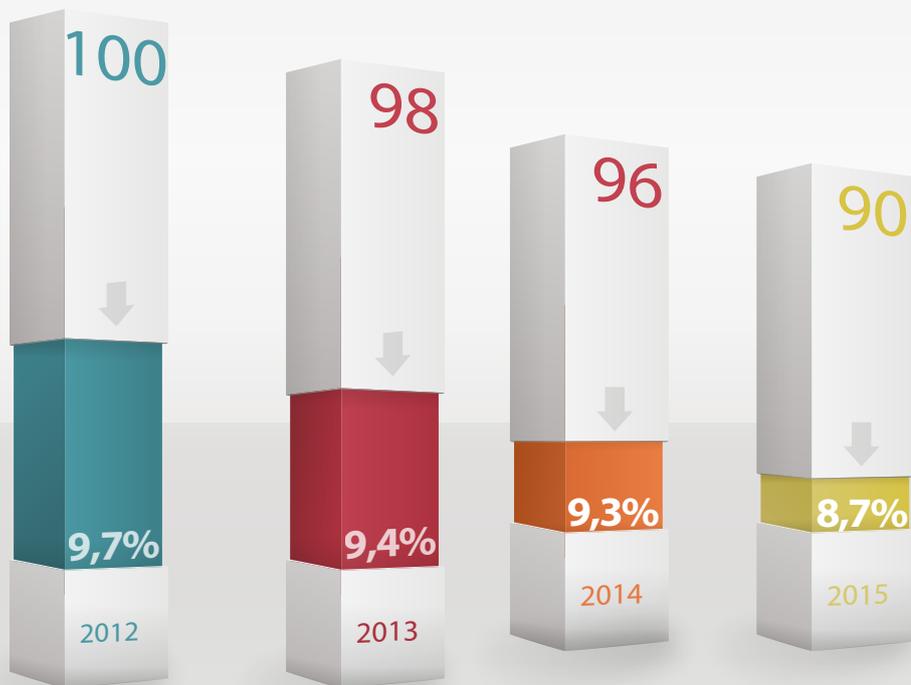


I grafici mostrano i dettagli dei costi generali; lo spaccato mostra la sostanziale continuità delle tre voci indicate, di cui i costi generali rappresentano la componente più rilevante (49%), seguita dai costi di direzione e amministrazione (34%) e delle attività di ricerca e sviluppo (18%)

La composizione dei servizi generali

60

Servizi Generali



Il grafico di sinistra evidenzia come l'incidenza dei costi generali ATSP mostrino una riduzione, passando dal 9,7% (2012) all'8,7% (2015), segnando una contrazione pari al 10%.

Il risultato è particolarmente significativo ricordando la crescita evidenziata in precedenza nel numero di servizi gestiti ed erogati dall'Azienda.

Lettera del Direttore

61

Far conoscere in modo chiaro e comprensibile l'operato dell'Azienda, è questo il compito che vogliamo assegnare al "bilancio sociale".

Rendere evidente come si è deciso di utilizzare le risorse economiche a disposizione è un dovere che si sente come un irrinunciabile atto di responsabilità, soprattutto a fronte della riduzione generale di risorse e del panorama di crisi generalizzato, in cui il "rischio" è una variabile costantemente presente: oggi gli operatori sociali operano in una società del rischio e l'individuo e i sistemi familiari sono sempre più esposti a situazioni di rischio.

L'impegno sociale ed economico dell'Azienda ha consentito di sviluppare un assetto operativo flessibile, in grado di far fronte alle esigenze e alle richieste di servizio e di intervento sociale dei cittadini, del territorio e degli Enti soci, in un contesto di welfare caratterizzato dalla crisi socio-economica e dalla frammentazione dei servizi.

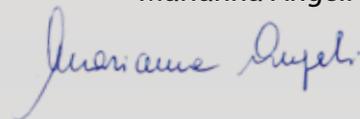
Ogni annualità è stata un'evoluzione del sistema azienda in termini di obiettivi e di interventi, la cui

realizzazione è stata oggetto di costante monitoraggio.

Molto e molto ancora si può fare per sostenere la promozione, il mantenimento e il recupero del benessere dei cittadini e il pieno sviluppo delle persone nell'ambito dei rapporti familiari e sociali, con particolare riferimento alle persone in stato di maggior bisogno e fragilità.

Il bilancio presentato dimostra che questo non è un semplice auspicio, ma un preciso impegno che trova e troverà realizzazione nel lavoro competente e appassionato dell'Azienda e dei suoi operatori.

IL DIRETTORE
Marianna Angeli



Hanno partecipato ai lavori di elaborazione e redazione

- **Marianna Angeli:** Direttore-Responsabile Servizio Minori e Famiglia
- **Roberta Ferrari:** Responsabile Servizio Ricerca Innovazione e Sviluppo
- **Roberto Bellesi:** Responsabile Servizio Amministrativo
- **Gianpiero Mascarino:** Responsabile Servizio Adulti e Disabili



Il lavoro è stato coordinato dal prof. **Ruggero Sainaghi** - docente Università IULM di Milano.
Hanno collaborato alla raccolta dati e redazione del documento gli operatori
di tutti i servizi dell'Azienda Territoriale per i Servizi alla Persona.

Elaborazione grafica e stampa a cura di Chimera Utility srl





**Azienda Territoriale
per i Servizi alla Persona**
Piazza Tassara, 3 - 25043 Breno BS