

## RELAZIONE AL BILANCIO DI PREVISIONE 2022

---

Il bilancio di previsione 2022 viene approvato nei termini previsti.

Caratterizzano questo bilancio da un lato la consapevolezza di dover convivere ancora per molto tempo con la pandemia e con il relativo prolungarsi dello stato di emergenza; dall'altro l'obiettivo di rafforzare ed innovare l'organizzazione e le attività per la piena attuazione del nuovo Statuto, in vista dell'imminente scadenza dei contratti di servizio.

La crisi mondiale dovuta al diffondersi della pandemia Covid 19, che al momento in cui viene redatto questa relazione-piano programma è in pieno sviluppo, attraversa pesantemente il comparto dei servizi alla persona, e ha frenato molti dei possibili sviluppi rispetto a progetti diversi da quelli a contrasto dell'epidemia, che evidentemente non investe esclusivamente il settore sanitario ma comporta effetti indotti soprattutto sul piano economico e sociale, rispetto ai quale l'attività di Fondazione, è stata consistentemente condizionata già dall'anno trascorso.

L'ingresso di Società della Salute quale nuovo socio in Fondazione, e la conferma delle deleghe in materie tipicamente sociali, quali l'edilizia residenziale pubblica e contributi locazione da parte di 4 Comuni, e la gestione dei contributi per morosità incolpevole da parte dei 5 Comuni fondatori, danno una nuova base di lavoro per orientare il nuovo anno al pieno sviluppo delle finalità istituzionali, che attribuiscono a FTSA competenze e *finalità sociali*, oltre che socio-assistenziali e socio-sanitarie, *tese al miglioramento della qualità della vita delle persone e della comunità*.

Con il trasferimento dai Comuni delle risorse destinate agli obiettivi di servizio ed alla realizzazione dei livelli essenziali delle prestazioni, verranno sperimentate nuove tipologie di servizi ed azioni, e potenziate sotto il profilo quantitativo e qualitativo quelle esistenti; ciò anche in considerazione del fatto che, che pur prorogando lo stato di emergenza, sono venute meno alcune garanzie e tutele nei confronti dei cittadini, ad esempio nei confronti dell'abitazione, con la ripresa degli sfratti.

Il bilancio è stato costruito ipotizzando per tutto l'anno il perdurare dello stato di emergenza. Come ormai appreso dall'esperienza maturata, la gestione dei servizi in presenza del covid ha rilevanti conseguenze, sia sui ricavi, che sui costi.

Anche per il 2022, infatti, la gestione dei servizi dovrà uniformarsi alle disposizioni normative derivanti dall'emergenza COVID-19 ed armonizzare l'erogazione dei servizi tenendo conto sia delle prescrizioni sanitarie che delle esigenze sociali; questo consoliderà gli aumenti dei costi dei servizi connessi, sia con

l'utilizzo dei dispositivi di protezione individuale che con necessarie diseconomie di gestione dei servizi derivate dall'obbligo del distanziamento sociale.

Le previsioni per il 2022 sono state formulate con la metodologia da sempre adottata, basata sulla previsione degli sviluppi della domanda e dei volumi dei servizi, anche con la breve ma intensa esperienza dell'anno e mezzo trascorso con la presenza del virus; sono state condivise con il consiglio di gestione, e con la conseguente valorizzazione in base ai costi dei servizi.

Preme tuttavia sottolineare che in numerosi casi le stime effettuate possono essere condizionate in base allo sviluppo della curva dei contagi e alle conseguenze sull'organizzazione dei servizi, nonché in relazione allo sviluppo di nuovi bisogni connessi all'impoverimento della popolazione causato dalla pandemia.

Per tale ragione già la gestione dell'anno che sta per concludersi, ha evidenziato la necessità del rafforzamento del controllo di gestione anche al fine di armonizzare i nuovi criteri di remunerazione di alcuni servizi.

FTSA esprime da sempre una tensione costante verso lo sviluppo di servizi di qualità, che rispondano in modo appropriato ai bisogni dei cittadini mantenendo contestualmente un'attenzione prioritaria verso la sostenibilità economica dei servizi; questa visione va ancora di più rafforzata attraverso un più accurato sistema di rilevazione dei dati e di controllo di gestione sui servizi pur mantenendo alta l'attenzione alla qualità degli interventi.

Questo comporta la necessità di mantenere una attenzione strategica rispetto:

- alla regolazione dei volumi di servizio erogati, anche attraverso una rigorosa analisi della fase di accesso agli interventi;
- alla "budgettizzazione" dei contributi economici
- all'appropriatezza degli interventi, ovvero al generare risposte efficaci a bisogni riconosciuti, tenuto conto del vincolo di risorse;
- alle "razionalizzazioni possibili" e conseguenti recuperi di efficienza all'interno dei servizi esistenti;
- al potenziamento delle azioni progettuali di sviluppo e di ricerca di fondi integrativi alle risorse pubbliche per la gestione di servizi innovativi e sperimentali
- al controllo e contenimento sui costi unitari dei servizi attraverso un'attività sistematica di controllo di gestione e conseguente riduzione delle diseconomie interne ai servizi.

Gli elementi sopra descritti non sono una dichiarazione generica di intenti, ma rappresentano l'attenzione prioritaria assegnata ai direttori di area.

Con riferimento all'area servizi residenziali: i ricavi da rette dei servizi residenziali diminuiscono a causa della riduzione dell'indice di occupazione determinato dall'applicazione delle normative relative alla gestione delle procedure di isolamento e di creazione di bolle in caso di positività nonché dalla cosiddetta "compartimentazione".

Dall'altro lato vengono confermati gli incrementi di spesa dovuti alle misure anticovid, quali i costi per i dispositivi e per le sanificazioni, e la gestione delle eventuali "bolle" in caso di focolai interni.

Inoltre, la gestione del rischio clinico fa ricadere i suoi effetti anche sull'incremento dei premi assicurativi, nonché sulle spese per consulenza e formazione in materia.

A ciò si aggiungono le conseguenze relative alla riduzione dei posti nella RSA Santa Fina di San Gimignano, interessata dai lavori di ristrutturazione per la sua messa a norma. Il passaggio del numero dei posti da 40 a 24 (ma saranno 21 fino alla permanenza dello stato di emergenza per la messa a disposizione di posti letto liberi per la gestione delle eventuali positività), avrà evidenti ricadute sulle entrate nei prossimi anni.

Anche in ragione della riduzione dei posti, e in applicazione del principio regionale della libera scelta, aumenta l'impegno economico per l'integrazione delle rette di ricoveri convenzionati fuori zona.

Per contenere l'impatto che l'indice di occupazione ha subito, e la sempre crescente condizione di gravità dei nuovi accessi, sarà prioritario un lavoro congiunto del servizio sociale professionale con la famiglia, l'UVM e le strutture, improntato all'efficienza ed all'efficacia.

Per compensare le minori entrate da parte degli utenti dei servizi residenziali si è ritenuto di ridurre il budget delle sostituzioni per il personale operante nelle strutture residenziali; ciò in considerazione di una possibile razionalizzazione - sia pure nel pieno rispetto del mantenimento dei parametri per l'accreditamento (cd. 2R)- dell'utilizzo delle risorse derivante dalla riduzione del numero degli ospiti.

Inoltre, al fine della salvaguardia del tasso occupazionale del personale a tempo indeterminato operante presso la struttura Santa Fina, si consolida il suo impiego in quota parte sul progetto del centro polifunzionale Bagolaro, avviato nel corso del 2021.

Nel corso del 2022 si prevede la messa a regime del centro Polifunzionale del Bagolaro, quale servizio in rete nella filiera dei servizi per anziani.

Analogamente, anche nelle strutture Gandini e Bottai, compatibilmente con le regole anti-covid, andranno sperimentati modelli innovativi di RSA aperta, mettendo a disposizione degli anziani a domicilio servizi di supporto, anche specialistico.

Verranno riproposte anche le attività di supporto ai familiari con Alzheimer, sospese per l'insorgere dell'evento pandemico.

Per i servizi semiresidenziali diurni, è prevista la riapertura nel mese di gennaio, in base all'andamento della curva dei contagi, e con la compartimentazione.

Con la ripresa dei centri diurni si è evidenziata la difficoltà delle associazioni nel garantire il servizio trasporto. Ciò ha originato una presa in carico diretta da parte di Fondazione di questo servizio, utilizzando prevalentemente personale interno. Nel corso del 2022 si perseguirà il potenziamento del servizio mediante reclutamento di volontari singoli, avviato sperimentalmente nell'ultima parte del 2021.

Per quanto riguarda il centro diurno anziani, la prolungata chiusura e la necessaria riduzione dei posti, nonché la diversa organizzazione delle famiglie nella gestione di questa utenza fragile in questo periodo di pandemia, hanno fortemente condizionato la fruibilità del servizio all'interno della rete dei servizi nel corso del 2021.

Si prevede nel corso del 2022, anche in base all'andamento dell'epidemia, una progressiva ripresa della richiesta, e conseguente frequenza, di questo servizio.

In considerazione della verifica in corso da parte dell'ufficio tecnico circa la possibilità di poter accedere al bonus energetico 110 per le RSA Gandini e Bottai, è stato quindi razionalizzato il piano degli investimenti prevedendo la sola realizzazione degli interventi indifferibili e non eventualmente coperti dalle misure ed incentivi nazionali.

Nei servizi territoriali, in considerazione dei trasferimenti da parte dei Comuni di parte dei finanziamenti ministeriali straordinari legati all'emergenza covid a fine anno 2021, si sono destinati al 2022 per solidarietà alimentare e sostegno alle famiglie in difficoltà.

Cresce il costo dell'assistenza domiciliare, in ragione dell'incremento del costo orario derivato dal nuovo appalto avviatosi dal 1° luglio 2021.

Per quanto riguarda il capitolo "accoglienze in convenzioni di minori" l'aumento previsto alla proiezione 2021 è determinata da un lato dall'andamento del 2021, e dall'altro dagli ingressi e dalle dimissioni programmate per l'anno 2022. Inoltre, a partire dal mese di giugno 2022, è prevista l'apertura della nuova struttura, realizzata in Piazza XVIII Luglio a Poggibonsi, e destinata all'accoglienza di 8 minori.

Al fine di razionalizzare questa importante voce del bilancio, e nel rispetto del principio di trasparenza e pari opportunità, fin dal mese di gennaio sarà avviata la procedura di accreditamento delle comunità per minori.

L'area minori sarà coinvolta nel corso del 2022 nel progetto ministeriale PIPPI, **Programma di Intervento per la Prevenzione dell'Istituzionalizzazione**, risultato di una collaborazione tra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il Laboratorio di Ricerca e Intervento in Educazione Familiare dell'Università di Padova, e i

servizi sociali, e di protezione e tutela minori nello specifico, come le cooperative del privato sociale, le scuole, le Aziende che gestiscono i servizi sanitari degli enti locali coinvolti.

Il Programma persegue la finalità di innovare le pratiche di intervento nei confronti delle famiglie cosiddette negligenti al fine di ridurre il rischio di maltrattamento e il conseguente allontanamento dei bambini dal nucleo familiare d'origine, articolando in modo coerente fra loro i diversi ambiti di azione coinvolti intorno ai bisogni dei bambini che vivono in tali famiglie, tenendo in ampia considerazione la prospettiva dei genitori e dei bambini stessi nel costruire l'analisi e la risposta a questi bisogni. L'obiettivo primario è dunque quello di aumentare la sicurezza dei bambini e migliorare la qualità del loro sviluppo, secondo il mandato della legge 149/2001.

In quest'area infine, in considerazione della valutazione di positivo impatto dei progetti di educativa di strada, fino a qui finanziata con fondi non strutturali, tale attività va a regime come servizio, e viene finanziata con fondi di bilancio, andando così a supporto ed in integrazione con il nuovo centro di Piazza XVIII luglio, destinato a diventare un centro polifunzionale per la famiglia, i minori e i giovani.

Nell'ottica di una complessiva risposta ai bisogni ed alle emergenze sociali, anche potenziate dalla pandemia, l'assunzione delle deleghe sulla casa, sperimentali nel corso del 2021, e confermate per il 2022, ha consentito a Fondazione di sperimentare una visione ed un'azione inedita in materia di housing, che ha fatto percepire come strategica una rivisitazione ed un rinnovamento dell'agenzia per la casa. Da qui il maggiore investimento economico su essa previsto nel bilancio per il 2022.

Dopo la chiusura della struttura di San Lucchese, avvenuta nel mese di settembre 2021, si rende necessario il consolidamento delle capacità di risposta a chi si trova in condizioni emergenziali con gli strumenti previsti dal bilancio e consistenti negli affitti volano e nel progetto UNRRA.

Pur nella logica dell'housing first, anche ai fini dell'educazione ai consumi, si introduce il principio della compartecipazione ai costi, legato al costo reale delle utenze.

Viene altresì finanziata una nuova linea di attività volta a mettere a disposizione alloggi pubblici, anche in co-housing, e per il perimento di alloggi nel mercato privato, con un'attività di mediazione e dazione di garanzie finalizzato a dare risposta ad un bisogno -finora insoddisfatto – di quei cittadini che risultano privi delle garanzie che il mercato immobiliare privato della Valdelsa oggi richiede.

Si consolidano le azioni a supporto di un'efficiente utilizzo del patrimonio pubblico e religioso disponibile (fruibile in virtù della convenzione quadro con la curia di Siena, e con gli accordi con le singole parrocchie) con l'assetto delle competenze dell'ufficio tecnico, completato con il profilo del geometra part time, e l'autonoma

gestione della manutenzione, dei piccoli traslochi e del reperimento a titolo gratuito degli arredi, impiegando in tali attività anche soggetti a vario titolo in carico ai servizi.

Il pieno utilizzo degli alloggi pubblici disponibili viene poi efficientato attraverso la recentissima modifica al regolamento di Siena casa, che prevede il rimborso entro l'anno delle spese sostenute da FTSA per la manutenzione degli alloggi ERP liberi al fine di consentire l'assegnazione.

Con le ulteriori competenze in materia di contributi affitto e morosità incolpevole, si completa così nel 2022 la filiera dell'housing.

Un razionale uso delle competenze e delle risorse interne, e un'oculata programmazione e gestione dei fondi legati alla povertà, consentirà di avviare, in via sperimentale e senza incidere sul bilancio, ulteriori attività inesplorate ma rientranti nella finalità istituzionali e previste a livello statutario: in particolare, l' Agenzia formativa (sviluppata anche attraverso partenariati con agenzie e soggetti accreditati), lo sportello per il microcredito, ed il servizio inserimenti lavorativi e orientamento al lavoro e autoimprenditorialità, per categorie fragili.

Per poter pienamente realizzare gli obiettivi di attività sarà necessaria una riorganizzazione delle direzioni che sia funzionale al lavoro di filiera sui target specifici, e non più centrato sulla tipologia strutturale dei servizi.

Sul fronte delle entrate, in considerazione dell'aumento dei costi dei servizi, e delle utenze, e dell'invarianza delle quote sanitarie, anche in considerazione della volontà di mantenere più alto dei parametri regionali il rapporto tra personale e residenti nelle strutture, si prevede l'incremento della compartecipazione al costo di tutti i servizi, ad eccezione del SAD.

Nel contempo, l'attività di *fund raising* progettuale, che già negli anni passati ha consentito di finanziare numerosi progetti, manterrà una costante attenzione all'eventuale disponibilità di risorse a bando con particolare riferimento alle aree strategiche della programmazione locale, in modo da dare continuità ed alleggerire le poste di bilancio a valere sui soci fondatori.

Dall'esperienza e competenza acquisite nel tempo nella progettazione e rendicontazione dei fondi, deriva quale obiettivo per il 2022 da un lato il consolidamento della progettualità relativa a fondi storici e strutturali, di pertinenza dell'ambito sociale; dall'altro lo sviluppo ulteriore di candidature a fondi accessibili a FTSA in

via diretta, che richiedono una sempre maggiore capacità di definizione di partenariati su scala regionale e nazionale, oltre alle competenze sempre più raffinate nella rendicontazione.

In considerazione della complessità della filiera delle rendicontazioni, divenuta attività sempre più specializzata e complessa, oltre che strategica per il finanziamento delle politiche e dei progetti, nel corso del 2022 verranno ingegnerizzati i processi di lavoro dei fondi attribuiti alla società della salute e perseguita la conclusione del percorso di informatizzazione dei dati necessari alla rendicontazione della spesa sociale oltre che dei singoli progetti.

Sotto il profilo metodologico, il ricorso alla co-progettazione ed alla co-gestione verrà consolidato e reso "ordinario" mediante un apposito regolamento dedicato, che sarà il frutto di un percorso partecipato.

Il paradigma di fondo che ispira l'azione di FTSA è orientato a mettere al centro degli interventi la persona e la famiglia, riconoscendo l'unitarietà della persona prima che la differenziazione dei bisogni: ciò significa da un lato spostare il baricentro dei servizi da una centratura sull'offerta verso la domanda, nonché orientarsi verso la gestione di servizi integrati tesi a promuovere il benessere delle persone mediante il concorso di una pluralità di attori pubblici e privati. La ricaduta operativa può essere sintetizzata secondo il principio che "il benessere delle persone con problemi complessi può essere meglio raggiunto con l'azione congiunta di tutti i servizi e gli attori che a diverso titolo intervengono nel sostegno". Ciò significa che il lavoro di Fondazione nella gestione dei servizi è strategicamente orientato alla strutturazione di una rete di alleanze e collaborazioni con gli altri attori e soggetti del welfare locale finalizzato, fin dove possibile, ad una ricomposizione dell'offerta dei servizi verso un sistema integrato in grado di rispondere al meglio ai bisogni unitari delle persone (evitando la frammentazione delle prestazioni). Condizione necessaria la condivisione del modello di valutazione del bisogno, che è stata tra l'altro posta come obiettivo di lavoro nell'esperienza tuttora in fase di svolgimento del progetto ADISOIN. In tal senso va orientata tutta l'azione aziendale del 2022.

## Obiettivi 2022

---

### Obiettivi del DG:

1. riorganizzazione della struttura funzionale ad un' impostazione per aree di utenza
2. supporto ai tavoli (tecnico e politico) per la predisposizione dei nuovi contratti di servizio (da completarsi entro il mese di settembre 2022) che dovranno decorrere dall'1.1.2023
3. atti e regolamenti per il funzionamento del nuovo assetto statutario (entro 3 mesi dalla realizzazione di tutte le attività propedeutiche necessarie a cura dei soci fondatori)
4. riorganizzazione del servizio di comunicazione e dell'accountability; impostazione della reportistica periodica, del bilancio sociale e del controllo di gestione
5. implementazione sperimentale dei nuovi servizi agenzia formativa e servizio inserimenti lavorativi
6. impostazione degli atti di supporto al microcredito ed al sistema di affitto garantito
7. avvio degli sportelli di prossimità

### area amministrativa e HR

1. ingegnerizzazione dei processi di lavoro dell'area risorse umane e relativa informatizzazione dei processi comunicativi con il personale,
2. definizione del contratto decentrato
3. ingegnerizzazione dei procedimenti e dei processi di lavoro per la gestione dei fondi e dei finanziamenti su progetti, con particolare riferimento a quelli attribuiti alla società della salute
4. informatizzazione del percorso dei dati necessari alla rendicontazione della spesa sociale e dei singoli progetti
5. impostazione del sistema di reportistica periodica e controllo di gestione

### minori e famiglie

1. apertura comunità per minori in piazza XVIII luglio a Poggibonsi
2. accreditamento strutture per minori
3. potenziamento del servizio affidi con rafforzamento delle competenze degli operatori e reclutamento nuove famiglie affidatarie
4. ingegnerizzazione ed efficientamento del procedimento di concessione contributi economici



## anziani e disabili

1. messa a regime del centro polifunzionale Bagolaro e sua regolamentazione
2. miglioramento dell'efficienza delle strutture
3. progetto RSA aperte
4. riapertura dei servizi per Alzheimer
5. gestione diretta del servizio trasporto sociale
6. strutturazione dei servizi di filiera (anziani e disabili)

## adulti - Inclusione

1. Organizzazione e gestione del neo-nato albo del volontariato singolo
2. Housing: rafforzamento e innovazione della mission e delle azioni dell'agenzia per la casa
3. Regolamentazione dei servizi di housing
4. Regolamento di co-progettazione
5. Strutturazione della Rete del terzo settore sull'emergenza alimentare e condivisione del sistema di valutazione del bisogno
6. Implementazione del servizio inserimenti lavorativi

## Progettazione

1. Rafforzare l'accesso al fundraising a fondi ad accesso diretto di FTSA
2. Ingegnerizzazione delle procedure di rendicontazione dei fondi