

RELAZIONE AL BILANCIO DI PREVISIONE 2023

L'anno che volge al termine sarà ricordato per la sua complessità, conseguenza di avvenimenti che hanno influenzato negativamente la situazione economica a livello globale e nazionale. Da una timida fase di ripresa post pandemica, siamo stati catapultati nella crisi geopolitica legata al conflitto Russia-Ucraina, che ha determinato un netto aumento dei prezzi delle materie prime, specie petrolio e gas naturale, con conseguente aumento a cascata su tutti i nostri servizi; a questo si aggiunge l'eccezionalità del momento di passaggio che stiamo vivendo.

I Soci di FtSa, infatti, hanno di recente deliberato la convenzione tra i Comuni e la Società della Salute AltaValdelsa per la gestione delle deleghe in materia sociale finalizzata a dare concreto avvio a quanto definito nella del SdS 6/21, la gestione diretta dei cosiddetti "contenuti minimi", concedendo poi a SdSAv di avvalersi di FTSA, quale società in house, ai sensi del comma 6 dell'art. 71 bis della LR 40/05, per la gestione delle medesime attività.

Il bilancio di previsione 2023 è stato definito prevedendo la gestione in continuità di tutte le attività e di tutti i servizi fino al 2022 gestiti da FTSA in forza di due contratti di servizio: uno con i cinque Comuni della Valdelsa, e uno con la società della salute Altavaldelsa, e mantenendo inalterata la quota capitaria, interamente destinata alle attività sociali e socio-assistenziali.

Si fonda sull'assunto teorico formale della conclusione dello stato di emergenza e la ripresa a regime delle attività a partire già dal mese di gennaio.

In ragione di ciò, dal punto di vista dei ricavi, le rette dei servizi residenziali aumentano in conseguenza dell'aumento del tasso di occupazione che viene stimato al 98% per le RSA e al 90% per il Mulino, come nel periodo pre Covid, determinando maggiori entrate per circa 190.000€.

L'aver aumentato il tasso di occupazione dei posti nei servizi residenziali ha determinato un lieve aumento dei trasferimenti da parte della Asl per le quote sanitarie, che ha compensato le minori entrate dovute al mancato riconoscimento delle quote dei "ristori" a partire da agosto 2022 nonostante la proroga dello stato di emergenza per le strutture socio sanitarie, e con esso tutte le prescrizioni legate al covid che incidono pesantemente sui costi "sanitari" delle residenze, e che pesano ormai esclusivamente sul bilancio FTSA. Nonostante l'intero settore delle RSA rivendichi da tempo un incremento delle quote sanitarie, ferme dal 2010, questo bilancio realisticamente si fonda sulle quote vigenti.

Viene ipotizzato il trasferimento a FTSA dell'intero ammontare della quota capitaria insieme al trasferimento comunale per gli obiettivi di servizio, che nel 2022 insieme alla quota ristori per il caro bollette ha premesso alla Fondazione di prevedere una chiusura del bilancio in sostanziale pareggio.

Si prevede poi di impegnare non solo il trasferimento del Fondo nazionale delle politiche sociali del 2022 ma anche quello del 2023, con una maggiore entrata di circa 420.000€.

Viene ripristinato a partire da marzo 2023 il trasferimento da parte del Ministero del contributo per le assunzioni a tempo indeterminato dell'assistente sociale, che nel 2022 ha determinato una riduzione delle entrate per 20.000€.

Dal punto di vista dei costi, gli stessi risentono degli aumenti che si sono verificati già nel corso del 2022, e della ulteriore impennata dell'indice ISTAT nell'ultima parte dell'anno, oltre che del rinnovo del CCNL. Per poter arrivare al pareggio di bilancio è stata prevista un'attenta politica di austerità e di ulteriore razionalizzazione delle spese e dei servizi.

Taglio sensibile subiscono i contributi economici e le ore di assistenza domiciliare sociale, risorse che si cercherà di reintegrare in corso d'anno attraverso la nuova progettazione dei fondi strutturali. Sul fronte dei contributi economici, poi, si proseguirà con l'importante lavoro di rete avviato durante l'emergenza covid per un rafforzamento del sistema della sussidiarietà, e della co-progettazione.

Per quanto riguarda il capitolo "accoglienze in convenzioni di minori" è stato ipotizzato lo stesso numero dei ricoveri del 2022 nonostante le stime del servizio purtroppo rivelino una tendenza in aumento del bisogno e delle criticità in quest'area

Un importante ridimensionamento è stato operato sui costi generali e sulle consulenze, nonostante l'aumento quali-quantitativo delle attività amministrative legate alla progettazione ed alla rendicontazione di fondi, il cui livello di specializzazione richiede sempre più professionalità qualificate ed esperte in project management, anche in considerazione delle sempre più frequenti e complesse iniziative di controllo a campione da parte delle autorità competenti. Nel corso del 2022 si sono qualificate con certificazioni internazionali due unità di personale dell'ufficio progetti; nel corso del 2023 si intende proseguire su tale qualificazione coinvolgendo ulteriori due unità, anche in considerazione della mole di attività derivante dalla gestione del PNRR, delegata a FTSA.

E' stato infine razionalizzato il piano degli investimenti prevedendo la sola realizzazione degli interventi indifferibili e urgenti, e rinviando i lavori di manutenzione che possono essere rinviati. Ciò anche in ragione dell'impellenza di una revisione delle convenzioni in essere, mai riviste dal 2006, e prorogate transitoriamente, per la gestione della manutenzione sugli immobili di proprietà dell'ASL Sudest, e in attesa della definizione dell'atto specifico tra SdSAV e FTSA, relativo agli immobili di proprietà comunale.

Si rinvia alla scheda “correttivi” per una dettagliata elencazione degli interventi di ridimensionamento e razionalizzazione operati in questo bilancio di previsione, per rispettare gli obiettivi del mantenimento di tutti i servizi senza previsione di aumenti tariffari in base all’ISTAT, e l’invarianza della quota capitaria.

FTSA ha maturato in questi anni un grande investimento immateriale, il cui valore fondamentale è composto da conoscenza, competenza, fiducia e integrazione delle risorse. Gli anni trascorsi hanno evidenziato carattere e solidità della struttura di gestione, che costituisce certamente un architrave stabile per il futuro: siamo di fronte cioè ad un organismo con un orientamento e una finalizzazione chiara, “la gestione dei servizi”, che esprime una competenza sia in termini tecnici che organizzativo-gestionali. La tensione costante è quella di armonizzare la qualità dei servizi e quindi la dimensione dell’efficacia degli interventi nei confronti dei cittadini, con la variabile organizzativa e la sostenibilità economica, che in un quadro di risorse decrescenti, indica la necessità continua di ricercare l’efficienza.

In particolare ci si concentra sul flusso delle decisioni, rispetto al quale è essenziale un’attenzione al processo. Si tratta cioè di coniugare armonicamente e intenzionalmente quattro dimensioni: • le scelte politiche (indirizzo politico), • la sostenibilità economica (strategie economiche), • la gestione organizzativa (competenze organizzative), • la visione tecnica operativa (competenze tecnico-sociali). Si genera così una circolarità tra la rappresentazione dei problemi (che deriva principalmente dal livello tecnico) e quella delle decisioni strategiche che è di pertinenza della dimensione politica.

L’organizzazione dei servizi rappresenta la chiave di questo processo, finalizzato ad orientare le risorse nel modo più rispondente possibile alle strategie e ai bisogni dei cittadini utenti. In questa logica il coordinamento dei servizi del territorio è una funzione strategica che deve essere continuamente presidiata nella direzione di: - una ricomposizione dell’offerta di servizi rivolta agli utenti verso una maggiore integrazione degli interventi; - una omogeneizzazione e di una razionalizzazione delle risorse umane ed economiche - una tendenza continua all’innovazione sia dei servizi che dei processi di erogazione in modo da rispondere sempre meglio ai bisogni dell’utenza.

Le risorse umane sono il principale valore dell’organizzazione. FTSA è una azienda che produce servizi, ovvero “beni immateriali” che si “consumano” nel momento stesso della loro produzione; ciò significa che buona parte della qualità del servizio dipende dalla capacità e dalla competenza delle persone che li erogano. Ne discende che la risorsa umana costituisce il capitale basilare e la risorsa principale sulla quale FTSA ha strategicamente deciso di investire, in una logica di ricerca di costante miglioramento nella produzione e valutazione/controllo dei servizi erogati. La possibilità di realizzare un effettivo innalzamento della qualità dei servizi (tanto a livello amministrativo che tecnico) dipende in modo essenziale dal capitale umano: sono

cruciali quindi le fasi di selezione e soprattutto quella di formazione del personale in servizio; la costruzione di appartenenza, l'adesione alla mission di servizio e la capacità di connettersi e favorire la connessione di reti di operatori. I servizi amministrativi e di supporto, pur sempre più gravati da vincoli burocratico amministrativi, risultano pienamente dedicati al supporto delle attività caratteristiche: la scelta strategica è quella di una marcata enfasi al controllo di gestione quale momento di conoscenza, apprendimento e correzione di eventuali deviazioni di rotta, per fornire un efficace strumento finalizzato all'assunzione delle decisioni da parte degli enti.

In tal senso nel 2023 va posto un obiettivo che risponde all'esigenza, di carattere strategico, di puntare sulle politiche di gestione delle risorse umane in ragione del mutato contesto (interno ed esterno) di FTSA, della significativa dimensione aziendale, delle prospettive di sviluppo, e delle opportunità esogene emergenti (PNRR, finanziamenti UE, ecc.); ciò comporterà la definizione di un piano che prevede i seguenti passaggi: - Ridefinizione partecipata della mission e dell'identità aziendale; - Sviluppo e coesione quali driver per lo sviluppo delle persone e dei servizi; - Garantire l'attrattività di FTSA nel mercato del lavoro - Fidelizzazione dei dipendenti in servizio al fine di contrastare proattivamente il turnover.

Nei primi mesi dell'anno si lavorerà per dare piena attuazione al contratto integrativo ed alla costituzione del fondo per il salario accessorio. Il lavoro verrà fatto con il contributo qualificato dei tecnici comunali e prevede un intenso percorso di confronto sindacale.

Per quanto attiene alle relazioni con il terzo settore si continuerà ad operare in una logica che, superando definitivamente la visione di committenza, si muova verso una sempre maggiore capacità di costruzione di partnership e alleanze strategiche per il territorio, indirizzandosi verso un modello di welfare territoriale collaborativo, in grado di rispondere in maniera più efficace ed appropriata ai bisogni dei cittadini/ utenti, mettendo a sistema le visioni dei diversi attori che intervengono e valorizzando le capacità progettuali e gestionali di ognuno di essi: la coprogettazione ai sensi dell'art. 55 del codice del terzo settore rappresenta la principale matrice nei rapporti di sussidiarietà tra FTSA e terzo settore.

La ricerca di fonti di finanziamento esterne ai tradizionali fondi relativi al comparto dei servizi sociali ha assunto importanza progressivamente crescente in questi anni di attività, in cui diversi progetti sono stati sostenuti con finanziamenti provenienti da fondazioni o altri enti finanziatori. Tali risorse, non sono ovviamente sostitutive dei finanziamenti pubblici sui servizi, ma costituiscono un'opportunità concreta di investire in termini di innovazione e sviluppo di nuovi servizi; di fatto negli anni trascorsi tutte le innovazioni di servizio e le sperimentazioni attuate da FTSA sono state sostenute senza gravare sui comuni ma esclusivamente attraverso la finanza di progetto; ovviamente tutte le risorse derivanti da questa forma di fund raising sono destinate ad attività e servizi a favore di tutti i cittadini dei comuni della Valdelsa.

L'ufficio di progettazione sociale, che nella nuova organizzazione approvata dal consiglio di gestione nel corso del 2022 è a riporto diretto della Direzione generale, manterrà comunque una costante attenzione al reperimento di ulteriori risorse a bando.

Per quanto riguarda l'assetto organizzativo, dal 2021 è stata avviata una importante attività di riorganizzazione, al fine di: - accompagnare lo sviluppo aziendale che, in ragione della delega di nuovi servizi e funzioni ha accresciuto consistentemente la sua dimensione e la relativa complessità aziendale, nel contempo razionalizzando le risorse umane impiegate; - armonizzare la macchina amministrativa per prepararla alle recenti modifiche statutarie, alle continue evoluzioni del contesto normativo e a far fronte con flessibilità al nuovo assetto istituzionale in avvio il 1 gennaio 2023 ed al ruolo di supporto all'organizzazione di SdSAV per la gestione delle deleghe ad essa conferite.

L'organizzazione aziendale negli ultimi tre anni ha inteso accompagnare "nella giusta dimensione" la crescita aziendale, ovvero senza costruire una struttura ipertrofica rispetto alle necessità operative, ma allo stesso tempo rappresentando una base solida (in termini organizzativi, di competenze professionali, gestionali e normative) su cui innestare la gestione operativa dei servizi; una struttura cioè, non ingessata ma capace di ridisegnare il proprio profilo sulla base delle necessità come ad esempio è avvenuto nella gestione dell'emergenza Covid 19, che ha attraversato gli anni 2020 e 2021, e dei bisogni di produzione di nuovi servizi, come è avvenuto con la gestione delle deleghe in materia di housing, e ancora nei bisogni di progettazione e gestione dei progetti PNRR. La dimensione organizzativa è la pietra angolare sulla quale costruire la gestione di servizi di qualità e evidentemente non è indipendente dal modello di produzione dei servizi scelto: la scelta di organizzazione per aree tecniche omogenee - minori, adulti, anziani- è strettamente funzionale alla costruzione di un sistema a rete in cui i servizi interni alle aree siano connessi e interdipendenti, in omaggio al principio dell'unitarietà della persona. Il modello organizzativo definito nel corso del 2022, è appropriato ed efficace a far fronte al nuovo assetto dei rapporti e delle deleghe tra SdSAV e FTSA.

Obiettivi per l'anno 2023

Si elencano di seguito i macro-obiettivi, che andranno poi declinati in obiettivi specifici, e costituiranno la base per la costruzione dei contenuti del sistema di valutazione che andrà definito anche ai fini dell'erogazione della produttività ai dipendenti.

Il 2023 segnerà l'avvio di un accordo decennale tra SdSAV e FTSA attuativo delle convenzioni con cui i Comuni hanno recentemente trasferito le deleghe della funzione sociale a SdS.

Per questo molta parte dell'attività della direzione dovrà essere dedicata, fin dai primi mesi dell'anno, alla predisposizione degli atti attuativi destinati a disciplinare i vari aspetti di questa partnership nel rispetto della continuità dei servizi e all'implementazione degli strumenti di accountability necessari per la piena realizzazione del controllo analogo.

Attraverso un piano programma attuativo annuale saranno definiti gli obiettivi di questa sinergia, le attività da svolgere, con gli indicatori di qualità e di efficienza, i budget e il sistema di monitoraggio e di valutazione degli esiti.

A fronte di ciò il servizio amministrativo sarà impegnato nella predisposizione di un sistema di rilevazione costante dei dati e dei flussi, in sinergia con il servizio sociale professionale, al fine della restituzione di reportistica periodica agli organi di SdS.

In considerazione degli importanti aumenti dei costi delle utenze e delle forniture, il controllo di gestione verrà utilizzato anche per monitorare costantemente il rispetto degli stanziamenti di bilancio, coinvolgendo responsabili dei servizi ed operatori per una piena responsabilizzazione e attenzione alla spesa.

Parallelamente, si consolideranno le forme di intercettazione di risorse esterne, finalizzate ad incrementare le risorse messe a bilancio, per il fabbisogno di servizi e sostegni ai cittadini più fragili. Si cercheranno ulteriori risorse attraverso lo sviluppo di un sistema di fund raising interno, in collaborazione con organismi ed enti del territorio.

Al termine della fase emergenziale, obiettivo cruciale sarà quello di definire a regime un piano di rientro per il progressivo smaltimento delle ferie non godute e della banca delle ore.

Andrà perseguita la revisione delle convenzioni in essere per la gestione delle manutenzioni sugli immobili di proprietà dell'ASL Sudest, nonché l'aggiornamento delle ripartizioni millesimali per l'equa ripartizione delle competenze sui costi di gestione. In conseguenza alla ridefinizione dei patti e condizioni, andrà definito il fabbisogno assunzionale dell'ufficio tecnico.

Nel corso del 2023, si procederà ad affidare servizi e forniture nel rispetto del codice appalti, e delle disposizioni specifiche introdotte dal DL 76/20, nei termini di cui al DL 77/21, oltre a co-progettazioni ai sensi dell'art. 55 del codice terzo settore.

In particolare, sulla base dei servizi gestiti in virtù del nuovo contratto di servizio, andranno immediatamente calendarizzate nuove procedure ad evidenza pubblica per l'affidamento di servizi e forniture, quali il servizio manutenzioni, l'assistenza informatica e la fornitura delle derrate alimentari.

La coprogettazione con cooperative di tipo b sarà utilizzata per un percorso innovativo finalizzato alla co-gestione dei servizi ausiliari (pulizie, piccole manutenzioni, facchinaggio, trasporti, ecc.) finalizzato, tra l'altro, a favorire l'inserimento lavorativo di soggetti fragili e la realizzazione di tirocini.

Il ricorso a procedure di accreditamento sarà perseguito per definire un albo di soggetti cui ricorrere per i ricoveri di minori e per i ricoveri di vittime di violenza. Un albo fornitori sarà definito anche per i prestatori di opera professionale e per servizi tecnici afferenti interventi di manutenzione e piccoli lavori sugli immobili gestiti.

Obiettivo trasversale a tutte le aree è un attento e costante controllo del budget, e la definizione della reportistica delle richieste per declinare i bisogni contingenti; questo controllo costante ci consentirà di monitorare alcune "partite" del Bilancio 2023 sottostimate rispetto ai consuntivi degli anni precedenti e ragguagliare tempestivamente i Comuni rispetto ai bisogni che la popolazione manifesta e proporre là dove presenti strategie e opportunità per contenere i costi dei Comuni stessi.

Obiettivi specifici

Area MINORI:

- Implementazione e rafforzamento del programma pippi anche al fine di prevenire gli allontanamenti dei minori
- Rafforzamento e qualificazione dell'offerta territoriale per i servizi di minori e famiglie attraverso il coordinamento attività centro famiglie e dei progetti sviluppati nel tempo dall'area progettazione es. Progetto Pimpi per promuovere il benessere dei bambini e costruire una comunità educante.
- Nuova COMUNITA': l'obiettivo di questa nuova struttura è quella di un'organizzazione tesa a dare una risposta sostenibile sul territorio ai minori che necessitano una protezione comunitaria
- Realizzazione di un albo fornitori accreditati per l'ospitalità fuori zona di minori e di
- Promozione dell'affidamento familiare per favorire le accoglienze di minori in situazione di temporanea difficoltà e per ridurre l'inserimento in comunità;
- Ampliamento della platea dei beneficiari attività di dopo scuola e centro estivo, con l'introduzione di una quota di compartecipazione a copertura dei costi del servizio
- Verifica dei progetti, attuazione della condizionalità e dimissioni per decorrenza dei termini e/o mancato raggiungimento degli obiettivi nel progetto "casa in comune"
- Messa a regime del servizio emergenze urgenze sociali

AREA ADULTI:

- Assunzione in questa area del ciclo della progettazione, verifica e rendicontazione delle linee di finanziamento dedicate alla povertà

- messa a regime del sistema di compartecipazioni e condizionalità recentemente introdotto nei servizi di housing
- verifica ed affinamento del sistema di valutazione dei mezzi per l'accesso agli interventi a contrasto della povertà (anche in previsione della riduzione del rdc)
- Strutturazione delle reti per la coprogettazione e gestione di interventi a contrasto della povertà e marginalità
- partecipazione alle procedure di coprogettazione con SdS per nuova progettualità SAI rafforzando le linee operative della FTSA in materia di integrazione
- raccordo con CPI per attivazione e monitoraggio pais, partecipazione al tavolo di lavoro regionale progetto goal sempre sulla tematica del raccordo tra servizi sociali e servizi per il lavoro per favorire gli inserimenti
- Potenziamento del sistema della condizionalità e incremento del numero dei volontari iscritti all'albo

AREA ANZIANI:

- Accreditamento di servizi a supporto della domiciliarità e di prevenzione dell'istituzionalizzazione
- Potenziamento servizi e beneficiari del centro polifunzionale Bagolaro
- senior housing: verifica dei requisiti di permanenza, del sistema di compartecipazione al costo dei servizi, recupero delle morosità
- Incremento servizio pasti a domicilio
- Progetto Alzheimer

COORDINAMENTO STRUTTURE

- Istituzione di un gruppo di lavoro per la revisione dei turni e dell'organizzazione dei piani di lavoro in base ai progetti personalizzati
- Efficientamento dell'occupazione dei posti, al termine dell'emergenza covid
- Co-progettazione servizio pulizie
- Rafforzamento del gruppo di coordinamento, anche attraverso interventi di supervisione e formazione