

RELAZIONE AL BILANCIO DI PREVISIONE 2024

Il bilancio di previsione 2024 è stato definito assumendo la gestione in continuità di tutte le attività e di tutti i servizi gestiti direttamente fino al 2022 e dal 2023 gestiti da FTSA in forza degli atti fondamentali tra Comuni, SdS e FTSA approvati un anno fa.

Nello specifico, la Giunta Esecutiva della SdS ha adottato la deliberazione n. 39 del 22/12/2022, con la quale ha approvato lo schema di “convenzione tra i Comuni di Casole d’Elsa, Colle di Val D’Elsa, Poggibonsi, Radicondoli, San Gimignano, e la Società della Salute Alta Val d’Elsa (ai sensi della L.R.T. n. 40/2005 e ss.mm.ii., art. 71 bis) per la gestione diretta delle attività socio sanitarie, sanitarie a rilevanza sociale per anziani e disabili e per il complesso delle attività di assistenza sociale” nonché la deliberazione n. 40 del 30/12/2022 avente ad oggetto l’approvazione dell’atto attuativo della convenzione con i Comuni, tra SdS ed FTSA.

In base ai citati atti, la SdS viene finanziata dall’Azienda Asl, dalla Regione Toscana, nonché dagli altri fondi europei e ministeriali abitualmente inseriti in bilancio, e dai Comuni consorziati con conferimenti annuali ovvero tramite le quote capitarie, che la SdS a sua volta trasferirà a FTSA, che coopera direttamente in base alla legge e alla declinazione delle azioni nell’accordo attuativo, per la copertura degli oneri derivanti dalle attività oggetto dei citati accordi che sono riconducibili interamente alle funzioni istituzionali proprie degli enti sottoscrittori, e gestiti da FTSA quale società in house.

Rispetto alle consuete forme di finanziamento dei servizi, nel corso del 2023 sono state emanate disposizioni regionali in materia di utilizzo del fondo per la non autosufficienza che, unitamente agli atti di recepimento dell’ASL Sudest relativi alle voci di spesa ammissibili, introducono un cambio interpretativo che genera uno spostamento di voci di spesa per anziani e disabili su bilancio sociale, a carico dunque dei Comuni. Già a partire dal 2023 il bilancio di FTSA ha dovuto farsi carico- a posteriori - della copertura di spese per anziani non autosufficienti e disabili in condizioni di gravità.

Tali spese che storicamente venivano coperte dal fondo per la non autosufficienza, costituivano il 22% dell’intero. Con la manovra avviata nel corso del 2023 e la previsione di un progressivo adeguamento alle indicazioni regionali da completarsi entro il 2026, si pongono a carico del bilancio 2024 di FTSA spese per anziani e disabili che porteranno ad una corrispondente riduzione della loro incidenza sul fondo non autosufficienza dal 22 al 12,66%.

Per far fronte a questo aumento delle voci di spesa a carico dei Comuni, e mantenere invariata sia la quota capitaria pur nella costante progressiva flessione del numero di residenti nella zona, sia il volume dei servizi erogati, il bilancio FTSA prevede da un lato il contenimento della spesa per servizi e forniture, e dall’altro un ulteriore aumento dell’ efficienza e del tasso di copertura dei posti nelle strutture residenziali.

Infatti, dopo tre anni di gestione dei servizi in una condizione prima di emergenza, poi di difficoltà e infine di convivenza con il Covid 19 si confida che nel corso del 2024 si possa pervenire ad un definitivo superamento dell'impatto della pandemia nell'erogazione dei servizi.

Pur nelle code e nelle recrudescenze puntuali del contagio, si ritiene infatti ci si possa definitivamente considerare in una fase di convivenza con il virus. Per convivenza si intende la capacità di pronta rimodulazione delle modalità di gestione dei servizi sperimentata negli anni precedenti, che possiamo da ora considerare una modalità operativa ordinaria dei servizi che hanno interiorizzato alcuni movimenti di flessibilità e adattività che consentono di operare a pieno regime (senza chiusure) e in piena sicurezza rispetto ai contagi. Si pensi alla modalità di apertura e chiusura della Rsa in caso di contagio con relative misure di sicurezza, le precauzioni in caso di contagio nei servizi per minori e l'utilizzo delle modalità di sorveglianza attiva, etc.

Un apprendimento importante a valere anche sugli anni futuri è la capacità di accorciamento delle catene decisionali quali essenziale livello di efficienza e buon funzionamento dei servizi derivante dalla capacità di ridisegnarsi prontamente in contesti che si modificano velocemente: assemblea dei sindaci, CdG, direzione aziendale sono stati capaci di ridefinire una governance agile "di emergenza" che rimane un'eredità ed un insegnamento per il futuro ed un nuovo modo di operare al di là dell'emergenza.

In ragione di ciò, dal punto di vista delle attività, si prevede nelle residenze la ripresa della copertura di tutti i posti disponibili, senza la riserva garantita del cd posto covid e dunque il consolidamento del positivo risultato della gestione 2023, conseguito pur in presenza non solo di contagi covid ma anche di gestione della scabbia nella RSA Gandini.

Sotto il profilo delle **entrate**: le entrate dei servizi residenziali aumentano in conseguenza dell'aumento del tasso di occupazione che viene stimato ai livelli di efficienza precovid.

L'incremento del tasso di occupazione dei posti nei servizi residenziali e il recente riconoscimento da parte di Regione Toscana di un incremento del valore della quota sanitaria determinerà un aumento dei trasferimenti da parte della Asl per le quote sanitarie, ma anche un corrispondente potenziale aumento delle integrazioni alle quote sociali da parte dei Comuni.

Sul piano tariffario si propone l'aumento della quota di compartecipazione minima sui servizi semiresidenziali e della retta RSA privati, che al momento è la più bassa dei territori limitrofi.

Si prevede poi di impegnare non solo il trasferimento del Fondo nazionale delle politiche sociali del 2023 ma anche quello del 2024.

Nel corso del 2024, poi si prevede la prosecuzione della rigorosa e costante attività di monitoraggio e recupero del credito avviata nel corso del 2023.

Dal punto di vista dei **costi**, il bilancio prevede una sostanziale invarianza dei costi per l'acquisto dei servizi dopo l'impennata dell'indice ISTAT degli ultimi due anni, ma l'inevitabile aumento del costo del personale in

ragione dell'applicazione di tutti gli adeguamenti alle disposizioni introdotte col rinnovo del CCNL e degli istituti discendenti dalla costituzione del fondo integrativo avvenuta nel corso del 2023.

Per quanto riguarda il capitolo **“accoglienze in convenzioni di minori”** è stato previsto uno stanziamento maggiore in considerazione delle stime del servizio che rilevano una tendenza in aumento del bisogno e delle criticità in quest'area, oltre all'aumento diffuso delle rette che si sta registrando in questo settore in generale ed anche nelle strutture dove sono inseriti i minori residenti in valdelsa.

Si consolida l'importante ridimensionamento operato sui costi generali e sulle consulenze nel corso del 2023, a fronte del costante maggiore investimento sulla qualificazione del personale amministrativo interno, visto l'aumento quali-quantitativo delle attività amministrative legate alla progettazione ed alla rendicontazione di fondi, ma anche alle attività di monitoraggio della spesa sociale il cui livello di specializzazione e di burocratizzazione richiede sempre più professionalità qualificate ed esperte in project management, anche per poter gestire le ormai costanti e complesse iniziative di controllo ed ispezione 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 sono state coinvolte ulteriori due unità, anche in considerazione della mole di attività derivante dalla gestione del PNRR, delegata a FTSA.

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 e all'evolversi dei caratteristiche della comunità e del territorio.

Piano attività specifiche anno 2024

1. Nel corso del 2024 grande parte delle energie della direzione sarà dedicata alla complessa realizzazione delle attività connesse al **PNRR** che, pur con progetti approvati, presenta numerose incertezze e criticità che saranno dipanate nel corso dell'anno con particolare riferimento alle linee progettuali che prevedono interventi strutturali, di competenza dei Comuni, e le cui convenzioni, a tutt'oggi, non sono state ancora sottoscritte.

I due progetti avviati sono quello della supervisione professionale, dove si agisce come capofila di 5 ambiti tenendo tutta la gestione logistica ed organizzativa del progetto, e quello sulla disabilità, che è stato avviato con i due immobili di Colle di Val d'Elsa e Radicondoli. Ancora da sottoscrivere la convenzione relativa al secondo progetto ammesso con la riapertura dell'avviso, da realizzarsi nel Comune di Radicondoli.

2. FTSA sarà impegnata a fronteggiare i nuovi bisogni dei cittadini, dopo gli importanti interventi e misure nazionali che prenderanno avvio nel 2024 con il passaggio da reddito di cittadinanza all'**assegno di inclusione** e supporto formazione lavoro.

Questa manovra, unitamente a quella introdotta nel 2023 e relativa al venir meno delle risorse per le integrazioni ai canoni di locazione colpirà fortemente la parte più fragile della popolazione residente, e determinerà un aumento dei casi in carico ai servizi sociali.

3. Il **tema casa** è centrale e strategico in Valdelsa. Con la ripresa degli sfratti dopo la fine dell'emergenza pandemica e il mercato immobiliare delle locazioni totalmente fermo si sono aperte riflessioni che rilevano lo spostamento dell'asse delle politiche della casa collocandole a pieno titolo nell'area sociale laddove storicamente venivano affrontate e gestite nell'unica accezione "patrimoniale". E' evidente che le politiche per l'abitare meritano un'attenzione nazionale o almeno regionale, in grado di coniugare la programmazione della valorizzazione del patrimonio pubblico ma anche iniziative volte ad incentivare la fiducia e l'interesse del mercato privato oggi tutto rivolto agli affitti brevi.

FTSA da ormai due anni ha avuto la delega specifica della materia dell'ERP da quattro dei cinque comuni, completando in questo modo la visione globale e la gestione unitaria dell'housing in Valdelsa.

Le risorse immobiliari in gestione FTSA intercettano tutto il patrimonio pubblico e gran parte di quello del clero, attraverso specifiche convenzioni. Nel corso del 2023 si sono avviate trattative con privati finalizzate ad ampliare la risorsa immobiliare da mettere a disposizione dei cittadini per locazioni a canone concordato o libero. Il ruolo di FTSA è quello di valutare la capacità del conduttore di sostenere nel tempo il pagamento e di assicurare al locatore il sostegno in caso di difficoltà che si presentino nel periodo di esecuzione del contratto. Al fine di una maggiore garanzia per la proprietà, nei casi di maggiore fragilità, il proprietario viene garantito da un contratto con FTSA, concedendo a questa di sublocare l'immobile per finalità sociali.

Con l'introduzione della compartecipazione minima obbligatoria in tutte le forme di housing sociale (casa in comune, affitti volano, housing di transizione, cohousing, ecc.) e il costante monitoraggio dell'adempimento, nel 2024 si intende pervenire alla completa copertura della compartecipazione e ad un aumento delle entrate che possa progressivamente coprire tutte le spese del servizio, senza gravare sul bilancio. In questo modo si procederà ad incrementare la risorsa immobiliare a disposizione e la sua sostenibilità nel tempo.

Il ruolo core di FTSA come **osservatorio** e luogo della riflessione tecnico politica sulle possibili azioni territoriali, sperimentazioni e innovazioni, viene agito non solo in ragione dello spostamento della vision da patrimoniale a sociale del tema dell'abitare, ma anche per l'approccio di accompagnamento e di prevenzione a situazioni che rischiano di finire nell'emergenza, nel supporto alle famiglie nel difficile percorso di reperimento di immobili nel mercato privato, nel monitoraggio e presidio della gestione ERP, che va oltre la gestione delle funzioni amministrative delegate, al fine di favorire la tempestività dei pagamenti, evitare gli abusi, promuovere la mobilità, per un razionale utilizzo del patrimonio pubblico.

4. Per quanto attiene alle relazioni con il **terzo settore** si continuerà ad operare in una logica di coprogrammazione, coprogettazione e cogestione che, superando una 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.

L'ente del Terzo settore (Ets) si caratterizza infatti per lo svolgimento di attività di interesse generale che lo rendono omologo per finalità all'ente pubblico: per questo motivo sono previste forme di relazione tra i due soggetti che non presuppongano, come nel caso dei soggetti di mercato, interessi diversi e contrapposti, ma un partenariato per perseguire insieme una finalità condivisa, 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, dopo la fondamentale sentenza della Corte Costituzionale n. 131/2020 e con le successive linee guida in materia di coprogettazione (approvate

con decreto del ministro del welfare n. 72. del 31 marzo 2021) con cui si riafferma la piena autonomia dell'art. 55 del codice del terzo settore D. Lgs. 117/17, in materia di coprogettazione *"...quale canale di amministrazione condivisa, alternativo a quello del profitto e del mercato: la «co-progettazione» si configura come fasi di un procedimento complesso espressione di un diverso rapporto tra il pubblico ed il privato sociale, non fondato semplicemente su un rapporto sinallagmatico,....."*

Pertanto, anche nel corso del 2024, si prevede l'utilizzo dell'istruttoria pubblica di coprogettazione (ai sensi dell'art. 55 del citato decreto e utilizzando gli strumenti definiti dall'art. 11 della L. 241/90) per tutte quelle attività per le quali è essenziale la valorizzazione delle competenze progettuali degli enti del terzo settore al fine dell'erogazione di un migliore servizio ai cittadini utenti.

5. 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.

6. Nel corso del 2023 si sono finalmente conclusi i complessi passaggi per la messa a norma e sicurezza della **RSA Santa Fina**, avviati con l'accordo tra ASL, Comune di San Gimignano, SdS e FTSA definito nel 2020 e siglato nel 2021. La nuova recente autorizzazione a 16 posti e il completamento di tutti gli adempimenti richiesti dalla commissione di vigilanza e dai VVFF per l'adeguamento della struttura alla normativa antincendio, appena realizzati, garantiscono la correttezza e regolarità formale e sostanziale della documentazione amministrativa e la piena sicurezza degli ospiti e dei lavoratori. Con la conclusione dei lavori di adeguamento nella RSA Santa Fina entro il 31.12.2023, già nei primi giorni del 2024 sarà richiesta al Comune di San Gimignano l'autorizzazione al funzionamento per 20 posti. Tali rimarranno fino alla realizzazione dei lavori per la nuova RSA da 40 posti a cura dell'ASL Sudest.
7. Avvio dello **sportello per le famiglie** secondo le nuove linee ministeriali. Nel corso del 2023 sono state approvate le nuove linee ministeriali che definiscono il modello dei centri per le famiglie come luogo di informazione e accoglienza di primo livello, e dunque universalistico, ad accesso libero e senza presa in carico. Il gemellaggio con il centro per le famiglie di Rimini e il percorso formativo che ha visto

coinvolti gli operatori del centro il Baobab hanno creato la base per un ripensamento del nostro attuale centro. La prima azione di implementazione del nuovo modello sarà l'apertura dello sportello informativo, in cui verranno a confluire tutte le informazioni sulle opportunità offerte dalle realtà del territorio, oltre che le misure nazionali, regionali e locali di interesse per le famiglie.

8. Al fine di mantenere costante l'attenzione all'appropriatezza ed alla qualità dei servizi e mantenere aperta l'interlocuzione con gli utenti e i familiari, si introduce in via generale e su tutti i servizi un sistema di rilevazione della qualità e della soddisfazione. Sarà realizzato come già sperimentato sulle RSA e sulla rilevazione del clima aziendale, attraverso un sistema interno, senza maggiori oneri sul bilancio.

Il **piano degli investimenti 2024** prevede la realizzazione degli interventi imprevisi, come il tetto di Palazzo Aringhieri a Casole, e di quelli che erano stati differiti come manovra correttiva sul bilancio 2023.

Permane tuttavia l'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 prevede l'acquisto di nuovi pulmini per il trasporto di anziani e disabili, a supporto dei centri diurni.

Risorse umane

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.

Nel 2024 proseguiranno le attività connesse all'obiettivo, che risponde all'esigenza, di carattere strategico, di riassetto delle politiche di gestione delle risorse umane in ragione del mutato contesto (interno ed esterno) di FTSA, delle prospettive di sviluppo, e delle opportunità esogene emergenti (PNRR, finanziamenti UE, ecc.), ma soprattutto in ragione dei nuovi assetti di governance tra Comuni-SdS-FTSA; ciò comporterà la definizione di un piano che prevede i seguenti passaggi:

- definizione dei protocolli operativi per il corretto utilizzo del service e delle risorse umane ad esso dedicate da parte di SdS
- Ridefinizione partecipata della mission e dell'identità aziendale;
- Sviluppo e coesione quali driver per lo sviluppo delle persone e dei servizi
- potenziamento dell'attrattività di FTSA nel mercato del lavoro

Cruciale e centrale la formazione degli operatori, sia per il mantenimento costante di quella obbligatoria su personale che a causa del tourn over nel periodo pandemico è di recente nomina, sia quella legata all'accrescimento delle competenze necessarie per far fronte ai nuovi bisogni ed alle caratteristiche sempre più "sanitarie" degli ospiti delle residenze, ma anche all'aggiornamento delle competenze in materia amministrativa, e di controllo di gestione.

La recente costituzione del fondo per le risorse decentrate porterà alla regolamentazione del sistema delle progressioni ed all'implementazione del sistema per la distribuzione della produttività, a partire dalla realizzazione di una nuova scheda di valutazione della performance attraverso un percorso partecipato dai dipendenti che rappresentano tutti i profili e le categorie presenti in azienda. Nei primi mesi dell'anno saranno declinati gli obiettivi specifici, sulla base degli obiettivi generali di seguito indicati, su cui i dipendenti verranno poi valutati ai fini dell'erogazione della produttività per l'anno 2024.

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.