

RELAZIONE AL BILANCIO DI PREVISIONE 2026

1. Premessa politica e visione strategica

Il bilancio di previsione 2026 rappresenta un passaggio decisivo nel percorso di consolidamento del sistema locale dei servizi sociali e sociosanitari. Esso si colloca in una fase storica caratterizzata da:

- un incremento strutturale delle fragilità sociali,
- un quadro demografico in progressivo invecchiamento,
- un contesto economico segnato da incertezze e dall'aumento dei costi dei servizi,
- una progressiva definizione del LEPS, da finanziarsi all'interno dei fondi già esistenti, che si riducono (es. fondo povertà) e che si vincolano in misura crescente (es. PIPPI diventa LEPS e dovrà essere finanziato dal Fondo Nazionale delle politiche sociali e non più da fondi ad hoc)

In tale scenario, gli Enti locali si trovano nella necessità di coniugare la tutela dei diritti sociali fondamentali con l'obbligo di garantire il pareggio di bilancio e la sostenibilità nel medio periodo.

FTSA si pone come infrastruttura strategica del sistema, chiamata a dare attuazione agli indirizzi politici, a trasformare le scelte di governo in processi operativi, a presidiare la qualità e la continuità dei servizi rivolti alle persone, in particolare a coloro che versano in condizioni di maggiore vulnerabilità.

Con il presente bilancio si intende:

- confermare la centralità del welfare territoriale a gestione pubblica come leva di coesione e sviluppo,
- tutelare non solo i livelli essenziali delle prestazioni, ma anche la maggiore quantità e la qualità dei servizi storicamente resi in Valdelsa
- mantenere e, ove possibile, potenziare i servizi ritenuti strategici per il benessere delle comunità locali,
- sostenere i processi di innovazione e sperimentazione che hanno fatto del territorio un laboratorio riconosciuto a livello regionale.
- Affrontare con serietà l'ultima fase del PNRR e il mantenimento delle azioni da esso avviate

La Relazione che accompagna il bilancio 2026 assume quindi una funzione politico-programmatoria: espone la visione di sistema, le priorità condivise, le scelte di fondo che guidano l'utilizzo delle risorse e definisce il ruolo che FTSA continuerà a svolgere nel rapporto tra i Comuni, la Società della Salute e il Terzo Settore.

2. Contesto socioeconomico e normativo di riferimento

2.1. Scenario sociale e demografico

Le dinamiche demografiche e sociali del territorio confermano alcune tendenze ormai consolidate:

- aumento della popolazione anziana e molto anziana,

- crescita delle condizioni di cronicità e non autosufficienza,
- fragilità diffuse delle famiglie, spesso composte da pochi componenti,
- presenza di nuove povertà, anche tra soggetti occupati,
- bisogni abitativi crescenti e difficoltà di accesso al mercato degli affitti.

La domanda di servizi sociali non riguarda più soltanto le situazioni di estrema marginalità, ma interessa fasce sempre più ampie della popolazione, che vivono situazioni di precarietà abitativa, lavorativa, relazionale. Il sistema di welfare locale è quindi chiamato a operare non solo nella logica riparativa, ma anche e sempre più in un'ottica preventiva e di sostegno diffuso, leggero e di prossimità.

Il Profilo di Salute della Zona Distretto Alta Val d'Elsa (aggiornamento POA 2025) conferma un quadro demografico e sanitario articolato, che costituisce la cornice di riferimento entro cui leggere le scelte di bilancio 2026. La popolazione residente, pari a circa 62.000 abitanti, è in lieve calo, con un indice di vecchiaia elevato e una quota significativa di persone anziane e molto anziane. L'aspettativa di vita rimane tra le più alte a livello regionale, ma si associa a una crescita delle condizioni di cronicità e non autosufficienza: circa un terzo della popolazione adulta presenta almeno una patologia cronica, con incremento di diabete e BPCO, a fronte di una riduzione di ictus e cardiopatie.

Sul versante socioeconomico, il reddito medio si colloca al di sotto della media toscana, la disoccupazione è in aumento, con particolare criticità per la componente straniera, e si osserva un'espansione delle nuove povertà. I bisogni abitativi sono in crescita e l'accesso al mercato degli affitti risulta sempre più problematico, soprattutto per nuclei fragili. Le famiglie, spesso di piccole dimensioni, mostrano segnali di vulnerabilità: si registra aumento del disagio scolastico e di fenomeni di bullismo, nonché un maggior ricorso ai centri antiviolenza rispetto alla media regionale.

Dal punto di vista epidemiologico, la zona presenta tassi di ospedalizzazione più elevati della media regionale e aziendale, a fronte di una mortalità in calo nel lungo periodo, ma con un eccesso nel triennio post-Covid. La risposta dei servizi evidenzia luci e ombre: buoni livelli di adesione agli screening oncologici e alla sanità di iniziativa, ma criticità nelle coperture vaccinali (eccetto HPV), nell'assistenza domiciliare nei giorni festivi e nell'appropriatezza di alcuni accessi ospedalieri. La salute mentale mostra indicatori di prevalenza inferiori alla media regionale e in miglioramento, ma in un contesto sociale che segnala crescente fragilità relazionale e familiare.

Complessivamente, il PIS restituisce l'immagine di un territorio con alta longevità, forte carico di cronicità, crescenti disuguaglianze economiche e abitative, fragilità familiari e una componente straniera esposta a maggior rischio di marginalità. Il bilancio di previsione 2026 si colloca dentro questo scenario: le scelte allocative e le priorità di intervento devono essere lette come risposta coerente a un quadro di bisogni in trasformazione, che richiede al sistema locale di welfare una capacità crescente di prevenzione, prossimità, integrazione tra sociale e sanitario e presidio delle situazioni più vulnerabili.

2.2. Quadro normativo e ridefinizione dei flussi finanziari

Nel corso degli ultimi anni sono intervenute modifiche rilevanti rispetto a:

- l'utilizzo del Fondo per la Non Autosufficienza (FNA),

- l'impostazione dei finanziamenti nazionali e regionali sui servizi sociali,
- l'attuazione del PNRR e dei relativi vincoli di gestione e rendicontazione,
- il rafforzamento del ruolo del Terzo Settore attraverso il Codice del Terzo Settore e le pronunce della Corte costituzionale sulla coprogettazione.

In particolare, le disposizioni regionali e gli atti di recepimento aziendali hanno determinato un riassetto delle voci di spesa ammissibili sul FNA, con conseguente trasferimento, a carico dei bilanci sociali comunali, di costi relativi a persone anziane e con disabilità in condizioni di gravità, prima coperti in misura significativa dal fondo stesso.

Questa trasformazione ha un impatto diretto sul bilancio FTSA, che si trova a gestire un volume crescente di spesa connessa a prestazioni obbligatorie e a elevato contenuto assistenziale, nel rispetto dei diritti delle persone e delle famiglie.

In particolare, le più recenti disposizioni regionali e gli atti di recepimento aziendali hanno determinato un significativo riassetto delle voci di spesa considerate ammissibili sul Fondo per la Non Autosufficienza. Tale evoluzione, che si inserisce in un più ampio processo di ridefinizione dei confini tra competenze sanitarie e sociali, ha comportato lo spostamento progressivo, sui bilanci sociali comunali, di una parte rilevante dei costi relativi a persone anziane e con disabilità in condizioni di particolare gravità, precedentemente sostenuti in misura significativa dal fondo stesso.

Si tratta di un passaggio che incide profondamente sugli equilibri complessivi del sistema, poiché richiama gli Enti locali a un ruolo ancora più centrale nel garantire la continuità di prestazioni essenziali e ad alto contenuto assistenziale, in un quadro in cui rimane prioritario salvaguardare i diritti delle persone e delle loro famiglie.

A questo elemento si aggiunge una ulteriore criticità, tuttora irrisolta, relativa ai servizi semiresidenziali rivolti alle persone con disabilità. Per tali servizi, infatti, permane l'assenza del riconoscimento della quota sanitaria, con la conseguenza che l'intero onere gestionale continua, allo stato attuale, a gravare sui Comuni e quindi sul bilancio sociale territoriale. Sul Fondo per la Non Autosufficienza risulta attualmente previsto unicamente uno stanziamento pari a 70.000 euro, destinato a finanziare il 50% della sola convenzione con Casa Fattoria: una misura certamente significativa, ma che non risulta tale da riequilibrare in maniera strutturale il rapporto tra componente sanitaria e componente sociale nel finanziamento di tali servizi.

Questa evidenza assume particolare rilievo se rapportata al quadro di riferimento nazionale delineato dal DPCM 12 gennaio 2017 – “Definizione e aggiornamento dei livelli essenziali di assistenza (LEA)”, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 65 del 18 marzo 2017, il quale, nell'Allegato 1, sezione “Prestazioni sociosanitarie ad elevata integrazione sanitaria”, punto 5 – Assistenza semiresidenziale, stabilisce in modo esplicito che:

“Nelle strutture semiresidenziali a carattere sociosanitario la quota di finanziamento è ripartita nella misura del 70 per cento a carico del Servizio sanitario regionale e del 30 per cento a carico dei Comuni, o degli altri soggetti tenuti alla copertura della quota sociale.”

Si tratta di una disposizione che, sotto il profilo giuridico–ordinamentale, definisce un principio di equilibrio tra responsabilità sanitarie e sociali e che rappresenta una chiara cornice di riferimento per la corretta allocazione degli oneri finanziari relativi all'assistenza semiresidenziale alle persone con disabilità. La situazione attuale del nostro territorio, nella quale la copertura rimane integralmente posta a carico dei

Comuni, evidenzia dunque una distanza significativa rispetto al modello normativamente previsto a livello nazionale.

In questo contesto, il bilancio FTSA si trova a dover governare un fabbisogno crescente e strutturale, connesso a prestazioni che rivestono carattere essenziale e che rispondono a diritti fondamentali delle persone e delle loro famiglie. Questo rende ancora più evidente la necessità di un confronto istituzionale ampio, leale e costruttivo tra Comuni, Società della Salute, Azienda sanitaria e Regione Toscana, volto a individuare progressivamente soluzioni condivise, sostenibili nel medio periodo e coerenti con il quadro normativo nazionale.

L'obiettivo non è semplicemente ristabilire un equilibrio finanziario, ma garantire stabilità al sistema locale dei servizi, riconoscendo pienamente la natura sociosanitaria di tali interventi e assicurando una ripartizione equa e rispettosa dei principi sanciti a livello nazionale. In questa prospettiva, FTSA continuerà a operare con spirito di collaborazione istituzionale, mettendo a disposizione competenze tecniche e strumenti di analisi, affinché si possano costruire percorsi che, nel rispetto delle normative vigenti e delle capacità finanziarie degli Enti, assicurino continuità, qualità e sostenibilità agli interventi rivolti alle persone con disabilità.

2.3. Il ruolo della SdS e di FTSA nel nuovo assetto istituzionale

L'assetto definito dagli atti fondamentali tra Comuni, SdS e FTSA – in particolare l'accordo a tre – ha consolidato un modello di governance che riconosce:

- alla Società della Salute il ruolo di cabina di regia politico-istituzionale, con funzioni di programmazione sociale e sociosanitaria e definizione delle priorità;
- a FTSA la funzione di braccio operativo, tecnico e gestionale, responsabile dell'erogazione dei servizi, del supporto amministrativo, della gestione dei progetti finanziati e delle attività di monitoraggio e rendicontazione.

Il bilancio FTSA 2026 si colloca dunque nel solco di questo impianto, dando attuazione alle scelte programmatiche assunte dagli organi della SdS e dagli Enti soci, con l'obiettivo di:

- garantire continuità ai servizi consolidati,
- governare gli effetti della nuova impostazione del FNA,
- portare a compimento i progetti PNRR avviati,
- sostenere l'evoluzione dell'area housing, affinando le politiche abitative ed i relativi interventi nell'ambito dell'agenzia sociale per la casa per contenere il fenomeno dell'emergenza abitativa
- valorizzare il rapporto con il Terzo Settore, sviluppando percorsi di amministrazione condivisa e i partenariati di scambio

3. Impostazione generale del bilancio di previsione 2026

3.1. Principi ispiratori

L'impostazione del bilancio 2026 si fonda su alcuni principi che ne orientano le scelte:

1. Continuità dei servizi essenziali: tutela dei servizi fondamentali rivolti alle persone in condizione di maggiore fragilità, evitando arretramenti sul piano dei diritti sociali consolidati.
2. Equità e coesione territoriale: garantire livelli omogenei di risposta tra i diversi Comuni del territorio, nel rispetto delle peculiarità locali.
3. Sostenibilità economico-finanziaria: mantenere l'equilibrio complessivo, pur in presenza di costi crescenti, attraverso una gestione attenta, il recupero dell'efficienza e la ricerca di risorse aggiuntive.
4. Innovazione e sperimentazione: destinare una quota di energie e risorse a progetti innovativi che rafforzino la capacità del sistema di rispondere a bisogni emergenti.
5. Collaborazione istituzionale e partenariato: valorizzare la cooperazione tra Comuni, SdS, FTSA, Terzo Settore e altri attori territoriali.

3.2. Coerenza con la programmazione della SdS

Il bilancio di previsione 2026 recepisce e traduce:

- il piano dei servizi e degli interventi approvato dalla SdS per l'area sociale e sociosanitaria,
- le scelte relative alla distribuzione delle risorse tra le aree di intervento (minori, adulti, anziani, disabilità, marginalità, abitare),
- le priorità definite in sede di Assemblea dei Sindaci e negli organismi di governance.

La Relazione al bilancio si pone, in tal senso, come documento di collegamento tra la dimensione politica e quella tecnico-gestionale, rendendo trasparente il modo in cui gli orientamenti programmatori si concretizzano nei capitoli di spesa e nelle azioni previste.

3.3. Sintesi delle principali scelte allocative

In via generale (i dati analitici saranno inseriti nella parte contabile), il bilancio 2026:

- conferma il volume dei servizi residenziali e semiresidenziali in essere, incrementati con la recente apertura della comunità per minori XVIII luglio, a dimensione familiare
- consolida l'impegno sull'area housing e sulle misure di prevenzione dell'emergenza abitativa,
- sostiene lo sviluppo dei servizi per le famiglie e delle azioni di prevenzione precoce,
- accompagna lo sviluppo dei progetti PNRR attivi,
- rafforza le capacità interne di gestione, controllo e qualità.

4. FTSA come infrastruttura di sistema: patrimonio immateriale e funzioni

4.1. Il valore del capitale immateriale

FTSA non è semplicemente un soggetto gestore di servizi, ma una vera e propria piattaforma territoriale di competenze. Nel corso degli anni l'ente ha progressivamente costruito una cultura organizzativa condivisa, fondata su linguaggi tecnici omogenei, sull'integrazione delle professionalità e su una cooperazione costante tra le diverse aree operative. Questo processo ha consolidato relazioni strutturate con i Comuni, con la Società della Salute, con l'Azienda sanitaria e con l'ampia rete del Terzo Settore, generando un sistema di interlocuzioni stabile, riconoscibile e affidabile.

Parallelamente, FTSA ha sviluppato strumenti, metodologie e protocolli che garantiscono uniformità nell'azione, qualità dei processi, coerenza nelle procedure e capacità di risposta in contesti anche complessi. Tutto ciò costituisce un patrimonio immateriale di grande valore, che si traduce ogni giorno in una maggiore capacità di lettura tempestiva dei bisogni del territorio, in una notevole rapidità di adattamento ai mutamenti normativi e organizzativi e in una continuità operativa che ha dimostrato la propria forza anche nei periodi più critici, come durante la pandemia.

Questa solidità culturale e professionale rende FTSA un interlocutore credibile per gli stakeholder istituzionali e un punto di riferimento per l'intero sistema locale di welfare, contribuendo in modo decisivo alla qualità e all'affidabilità dei servizi rivolti ai cittadini.

4.2. Il ruolo di supporto tecnico-amministrativo

FTSA svolge in modo crescente funzioni di:

- supporto alla programmazione (analisi dei dati, costruzione di scenari, valutazione degli impatti),
- gestione amministrativa (gare, contratti, monitoraggio della spesa),
- progettazione e rendicontazione di fondi europei, nazionali e regionali,
- gestione delle verifiche, audit e ispezioni da parte degli organismi di controllo.

Queste funzioni, originariamente accessorie, sono diventate parte integrante della missione dell'ente e rappresentano oggi un presidio indispensabile per il buon funzionamento del sistema.

4.3. FTSA come osservatorio tecnico-politico del welfare locale

Grazie alla posizione che occupa e alle informazioni di cui dispone, FTSA è di fatto un osservatorio permanente sui bisogni, sui servizi e sulle trasformazioni in atto nel territorio.

Questa funzione si esprime:

- nella produzione di dati e report a supporto delle decisioni politiche,
- nella partecipazione a tavoli tecnici e gruppi di lavoro interistituzionali,
- nella capacità di intercettare precocemente segnali di criticità (ad es. aumento di richieste abitative, cambiamenti nei profili di fragilità, ecc.),
- nella proposta di linee di intervento, sperimentazioni, rimodulazioni dei servizi.

5. Evoluzione dei finanziamenti e impatto economico sul bilancio 2026

5.1. Nuova impostazione del Fondo per la Non Autosufficienza

Come già evidenziato, il progressivo adeguamento alle indicazioni regionali in materia di FNA comporta:

- una riduzione della quota di spesa per anziani e disabili coperta direttamente dal fondo,
- un contestuale incremento della quota di tali spese ricadente sui bilanci sociali dei Comuni e quindi sul bilancio FTSA.

Nel 2026 tale processo sarà ulteriormente avanzato, con una pressione crescente sui capitoli legati alla residenzialità e alla domiciliarità ad alta intensità assistenziale.

Di fronte a questa dinamica, le scelte di bilancio devono garantire:

- la continuità degli interventi a favore dei soggetti in condizione di maggior bisogno,
- il mantenimento di standard qualitativi adeguati,
- una costante verifica dell'appropriatezza degli inserimenti, dei tempi di permanenza e delle modalità di dimissione.

5.1. evoluzione nella gestione dei fondi

Come già evidenziato, il progressivo adeguamento alle indicazioni regionali in materia di Fondo per la Non Autosufficienza sta determinando una trasformazione rilevante dell'assetto originario di finanziamento. Tale processo comporta, da un lato, una riduzione della quota di spesa per anziani e persone con disabilità coperta direttamente dal Fondo e, dall'altro, un corrispondente incremento della parte di tali costi che si trasferisce sui bilanci sociali dei Comuni e, conseguentemente, sul bilancio FTSA. Nel 2026 questo percorso risulterà ulteriormente avanzato, determinando una pressione crescente sui capitoli relativi alla residenzialità e alla domiciliarità ad elevata intensità assistenziale.

Parallelamente si osserva, a livello di sistema regionale e nazionale, una dinamica ormai ricorrente che merita particolare attenzione. Una parte consistente delle risorse viene infatti inizialmente stanziata per sostenere sperimentazioni, progettualità innovative o interventi pilota finalizzati a introdurre nuove politiche sociali. Questi percorsi, spesso molto positivi e ad alto valore aggiunto per il territorio, tendono fisiologicamente a strutturarsi: ciò che nasce come progetto sperimentale diviene gradualmente un servizio vero e proprio, fino ad assumere la forma di un "laboratorio permanente" di intervento sociale.

Questo processo, tuttavia, non è sempre accompagnato da un corrispondente riconoscimento stabile di risorse aggiuntive. Al termine della fase sperimentale, ai territori viene frequentemente richiesto di garantire la continuità dei servizi attivati utilizzando risorse proprie di bilancio, oppure attingendo a fondi nazionali specifici come il Fondo Povertà o il Fondo Nazionale per le Politiche Sociali. Ne deriva che quote crescenti di tali fondi – originariamente destinate a sostenere la programmazione autonoma e flessibile delle Zone distretto – vengono progressivamente vincolate alla copertura di servizi sorti da sperimentazioni temporanee e divenuti, nel frattempo, strutturali.

Il risultato è un duplice impatto: da un lato si amplia il ventaglio dei servizi che il territorio è chiamato a garantire in continuità; dall'altro si restringono gli spazi di programmazione autonoma, poiché una parte rilevante delle risorse disponibili viene di fatto "blindata" per assicurare la sostenibilità di servizi che hanno

ormai perso la loro natura sperimentale. È una dinamica che richiede un'attenta riflessione istituzionale, affinché l'innovazione sociale possa continuare a essere promossa senza compromettere, nel medio periodo, la capacità programmatoria delle Zone e l'equilibrio complessivo del sistema dei finanziamenti.

In questo quadro, diventa particolarmente rilevante riaffermare il principio secondo cui il Fondo per la Non Autosufficienza, nella sua natura e nella sua ispirazione originaria, deve continuare a rappresentare uno strumento prioritariamente finalizzato a sostenere le componenti sanitarie della presa in carico delle persone anziane non autosufficienti, in coerenza con la logica di integrazione sociosanitaria e con la garanzia dei livelli essenziali di assistenza.

Di fronte a questa evoluzione, le scelte di bilancio sono chiamate non soltanto a garantire la continuità degli interventi a favore dei soggetti più fragili, il mantenimento di standard qualitativi adeguati e una rigorosa verifica dell'appropriatezza degli inserimenti e dei percorsi assistenziali, ma anche a presidiare la coerenza complessiva del sistema di finanziamento, affinché l'equilibrio tra risorse sanitarie e sociali rimanga sostenibile, equo e rispettoso dei principi che ispirano il nostro modello di welfare.

5.2. Quote sanitarie e quote sociali

L'adeguamento delle tariffe sanitarie da parte della Regione, avvenuta nel 2024 per le RSA e nel 2025 per le RSD, con il conseguente incremento dei trasferimenti da parte dell'Azienda USL, rappresenta certamente un elemento positivo, ma non può essere ritenuto sufficiente né risolutivo rispetto alle sfide strutturali che caratterizzano oggi la gestione delle strutture residenziali. L'evoluzione demografica, la crescente complessità clinico-assistenziale degli ospiti e i cambiamenti intervenuti nel sistema di welfare territoriale fanno sì che la quota sanitaria riconosciuta non riesca, nella maggior parte dei casi, a coprire l'effettivo fabbisogno assistenziale.

A ciò si aggiunge l'aumento dei costi di gestione per acquisto di servizi e per il personale, dovuto ai rinnovi contrattuali che rappresentano la componente più rilevante nel bilancio delle RSA: gli adeguamenti contrattuali, il fabbisogno crescente di figure qualificate, la difficoltà di reperimento di determinate professionalità e l'innalzamento delle competenze richieste per la gestione di ospiti con bisogni sanitari sempre più complessi generano un impatto significativo e continuo sulla spesa corrente.

Parallelamente, il sistema di accreditamento istituzionale regionale, pur rappresentando un presidio irrinunciabile a tutela della qualità dei servizi, comporta oneri crescenti in termini organizzativi, strutturali e gestionali. Gli standard richiesti – sia sul piano tecnologico che su quello delle dotazioni strutturali, della formazione obbligatoria, dell'aggiornamento professionale e della documentazione – richiedono investimenti costanti. La crescente attenzione alla gestione del rischio clinico, alla sicurezza degli ambienti e alla gestione delle emergenze sanitarie, fortemente potenziata nel periodo post-Covid, ha trasformato le strutture residenziali in contesti sempre più "sanitarizzati", per definizione complessi e ad elevata intensità organizzativa.

A ciò si affianca l'intero sistema di tenuta documentale, monitoraggi, audit, rilevazioni, protocolli e verifiche periodiche, che richiede un impegno significativo sia in termini di tempo dei professionisti, sia in termini di infrastrutture materiali e digitali. La letteratura più recente sottolinea come la crescente domanda di

accountability, trasparenza e controllo della qualità finisca per generare un carico organizzativo aggiuntivo che si traduce in costi indiretti elevati, difficilmente comprimibili.

Questa condizione è ampiamente riconosciuta anche nel dibattito nazionale sulle RSA, che richiama la strutturale inadeguatezza della quota sanitaria nel coprire i costi effettivi di un'assistenza sempre più specialistica, intensiva e regolamentata. Tale insufficienza si combina con un ulteriore elemento di natura politico-sociale: la volontà, condivisa a livello istituzionale, di contenere la crescita della quota sociale a carico degli utenti, al fine di non gravare ulteriormente sulle famiglie, già esposte a pressioni economiche significative.

L'effetto congiunto di questi due fattori determina una dinamica ben riconoscibile nel sistema territoriale: la necessità per i Comuni – e quindi per il bilancio sociale locale – di farsi carico in misura crescente del mantenimento delle strutture residenziali, assumendo una quota rilevante di costi che non trovano pieno ristoro né nella componente sanitaria né nelle rette a carico degli utenti.

Ne consegue un duplice impegno per gli Enti locali. Da un lato, quello di garantire l'accessibilità economica delle RSA, impedendo che l'aumento dei costi delle strutture si traduca in un insostenibile aggravio per le famiglie. Dall'altro, quello di preservare l'equilibrio finanziario dei propri bilanci, in un contesto in cui l'onere sociale cresce in modo costante e strutturale.

Questa dinamica rende ancora più necessario un monitoraggio attento e continuativo delle rette, delle tariffe e dei costi reali dei servizi, affinché la sostenibilità economica non comprometta né la qualità dell'assistenza né il diritto delle persone anziane e non autosufficienti ad accedere a servizi adeguati e tempestivi, nel quadro di un sistema equilibrato tra componenti sanitaria, sociale e contributi familiari.

In questo scenario, l'adeguamento delle tariffe sanitarie è certamente un passo nella direzione giusta, ma deve essere accompagnato da un'azione sistemica di valutazione del fabbisogno reale, da un confronto istituzionale continuo e da un'attenzione particolare alle dinamiche di costo che interessano il settore. Solo così sarà possibile mantenere un equilibrio sostenibile tra sanità, sociale e rette familiari e, al tempo stesso, garantire un sistema residenziale capace di accogliere, in modo appropriato e dignitoso, una popolazione sempre più anziana, fragile e bisognosa di interventi integrati di elevata qualità.

5.3. Politiche di compartecipazione

Il bilancio 2026 prosegue nella politica di:

- definizione di compartecipazioni minime, uniformi e sostenibili dalle famiglie
- monitoraggio costante degli adempimenti,
- accompagnamento sociale delle famiglie più fragili,
- integrazione tra contributi pubblici, risorse familiari e strumenti di sostegno ad hoc.

L'introduzione – e la progressiva messa a regime – della compartecipazione minima obbligatoria nell'housing sociale costituisce una scelta strategica: garantisce equità nel sistema, responsabilizza gli utenti, genera risorse utili a sostenere l'ampliamento dell'offerta abitativa, pur mantenendo una forte attenzione alle situazioni di fragilità economica.

5.4. Recupero crediti e presidio finanziario

La prosecuzione di un'intensa e strutturata attività di recupero crediti rappresenta un elemento essenziale per la tenuta complessiva del bilancio. Tale attività non si limita alla semplice gestione amministrativa dei mancati pagamenti, ma comprende un monitoraggio costante delle posizioni debitorie, interventi tempestivi di sollecito, la definizione di piani di rientro calibrati sulle condizioni delle famiglie e, quando necessario, la gestione del contenzioso nel rispetto delle procedure previste.

Per FTSA, tuttavia, il recupero dei crediti non è solo un adempimento di natura contabile; è, prima ancora, un atto di responsabilità nei confronti dell'intero sistema locale dei servizi. Ogni risorsa recuperata, infatti, rappresenta un valore che può essere reinvestito nella qualità dei servizi, nella loro continuità e nella capacità del territorio di rispondere in maniera equa e sostenibile ai bisogni delle persone più fragili.

In un contesto caratterizzato da costi crescenti, risorse pubbliche limitate e margini di manovra ridotti, la capacità di contenere le perdite e di garantire la regolarità dei flussi finanziari diventa un presupposto indispensabile per assicurare equilibrio, affidabilità e stabilità al sistema di welfare territoriale.

6. Sviluppi di servizio per area di intervento

6.1. Area minori e famiglie

Nell'area minori, il 2026 si configura come un anno di ulteriore consolidamento e, allo stesso tempo, di forte tensione evolutiva. Il trend dei bisogni, infatti, continua a mostrare una crescita significativa, sia in termini quantitativi che qualitativi. Particolarmente evidente è l'aumento delle richieste di intervento rivolte alla fascia adolescenziale, una parte della popolazione che manifesta bisogni sempre più complessi, non solo sul piano educativo, ma anche su quello relazionale, emotivo e di orientamento. Le situazioni di fragilità, in questa fase di vita, tendono ad amplificarsi e richiedono interventi tempestivi, integrati e capaci di prevenire sviluppi più gravi.

In parallelo, si registra un aumento delle misure restrittive e dei provvedimenti dell'Autorità giudiziaria minorile, anche in conseguenza delle innovazioni introdotte dalla riforma Cartabia. Il nuovo quadro procedurale sta comportando, infatti, un maggior ricorso a formule di collocamento protetto, inclusi i ricoveri in comunità madre-bambino, con una previsione di incremento della relativa spesa nel corso del 2026. È un orientamento che, pur rispondendo a esigenze di tutela imprescindibili, determina un impatto significativo sui bilanci comunali e sui servizi educativi e sociali coinvolti.

In questo scenario, FTSA ha progressivamente rafforzato e qualificato l'intera area educativa territoriale. Negli ultimi anni sono stati sviluppati in modo sempre più strutturato i servizi di educativa scolastica, il Piano Educativo Zonale e il sistema laboratoriale rivolto ai bambini e agli adolescenti, riconosciuto come leva fondamentale di prevenzione e promozione del benessere. Proprio per sostenere questa evoluzione, nel 2025 è stata introdotta, in via sperimentale, la figura del coordinatore pedagogico, incaricato in regime libero-professionale: una figura specializzata che sta assumendo il ruolo di cerniera tecnica tra scuole, famiglie, servizi sociali, professionisti dell'area della disabilità e Neuropsichiatria Infantile.

Il coordinatore pedagogico garantisce un presidio autorevole su tutta la filiera dei servizi educativi e inclusivi: coordina i professionisti che operano con i minori con disabilità, supervisiona la progettazione degli interventi scolastici, promuove percorsi innovativi e supporta la costruzione di offerte educative personalizzate. È all'interno di questa cornice che, nell'estate 2025, è nata l'esperienza del Campus Blu, un laboratorio estivo altamente innovativo, pensato per bambini e ragazzi con disturbi dello spettro autistico e

altre fragilità, realizzato in stretta connessione con la Neuropsichiatria Infantile. Si tratta di un progetto che ha prodotto esiti molto positivi e che si intende consolidare e ampliare nei prossimi anni, integrandolo con le risorse del Fondo Autismo e con le linee di finanziamento dedicate al sostegno educativo scolastico e ai laboratori.

Particolare rilievo, inoltre, assume il consolidamento dei Centri per le Famiglie, che nel 2026 rafforzeranno il loro ruolo di presidio territoriale di primo livello: luoghi di ascolto, informazione, orientamento e prevenzione precoce, capaci di intercettare le difficoltà delle famiglie prima che si trasformino in situazioni di grave disagio. L'obiettivo politico-strategico rimane quello di spostare il baricentro del sistema dalla risposta emergenziale alla prevenzione, agendo sulle fragilità genitoriali, relazionali e scolastiche con strumenti professionali altamente qualificati e integrati tra loro.

Nel complesso, l'area minori si presenta come uno dei settori maggiormente dinamici e strategici per il territorio. Il 2026 vedrà un rafforzamento ulteriore sia delle azioni di tutela e protezione che delle attività educative, scolastiche e laboratoriali, nella consapevolezza che investire sui minori significa consolidare la base stessa di un welfare orientato allo sviluppo, alla prevenzione e alla coesione sociale.

6.2. Area adulti e inclusione sociale

Nell'area adulti, il 2026 si presenta come un anno di particolare intensità operativa e di forte rilevanza strategica. Il territorio continua, infatti, a confrontarsi con nuove forme di povertà economica, spesso legate alla precarietà lavorativa, all'aumento dei costi abitativi e alle fragilità relazionali che caratterizzano molte situazioni familiari. Accanto a queste, si manifestano percorsi di marginalità e di esclusione sociale che richiedono interventi integrati, capaci di unire competenze sociali, sanitarie, educative e, sempre più spesso, abitative. L'area adulti è dunque chiamata a gestire un ventaglio ampio di vulnerabilità che si presentano in modo mutevole e interconnesso.

In questo contesto, il bilancio 2026 sostiene la continuità degli interventi fondamentali quali il segretariato sociale, la presa in carico professionale e i percorsi di inclusione lavorativa realizzati in raccordo con i soggetti del Terzo Settore, con i Centri per l'Impiego e con gli attori del mondo produttivo locale. Prosegue inoltre l'impegno consolidato nei servizi rivolti alle persone in condizione di grave emarginazione, attraverso strutture a bassa soglia, interventi mirati e servizi di prossimità, insieme agli strumenti di gestione delle situazioni di povertà estrema e di homelessness, oggi sempre più intrecciati con la dimensione abitativa.

Un ruolo particolarmente strategico sarà rivestito nel 2026 dai progetti finanziati dal PNRR – Missione 5, Componente 2, linea 1.3, relativi alla "Stazione di Posta" e all'Housing First. Questi progetti, avviati negli anni precedenti, entrano ora nella fase cruciale dell'esecuzione operativa e dell'implementazione dei servizi previsti. Si tratta di interventi che incidono in modo diretto sulla capacità del territorio di dare risposte efficaci alle situazioni di estrema marginalità, combinando ospitalità, accompagnamento sociale, supporto educativo e percorsi di reinserimento graduale all'autonomia.

Il completamento dei progetti PNRR rappresenta non solo un adempimento amministrativo e procedurale, ma una vera e propria occasione di ripensamento strategico dei futuri assetti del welfare territoriale. La conclusione delle attività finanziate richiederà, infatti, una riflessione condivisa sulla sostenibilità economica dei servizi implementati, nell'ottica di consolidarli e renderli strutturali, ove possibile, attraverso un utilizzo coordinato e razionale delle risorse disponibili. In questa prospettiva, sarà fondamentale operare una convergenza tra le risorse del Fondo Povertà, le progettualità in corso, le misure comunali e la nascente

Agenzia Sociale per la Casa, il cui accreditamento rappresenterà uno snodo essenziale per l'integrazione tra interventi abitativi e servizi sociali.

L'Agenzia, infatti, si inserisce come elemento cardine nella gestione delle vulnerabilità adulte, con un'offerta che va dalla prevenzione degli sfratti alla mediazione abitativa, dal supporto nella ricerca di soluzioni abitative sostenibili fino alla gestione coordinata dei percorsi più complessi, anche in raccordo con gli interventi PNRR. L'interconnessione tra tali strumenti consentirà di mettere a sistema competenze, risorse e processi, evitando duplicazioni e garantendo continuità ai percorsi attivati.

Nel complesso, l'area adulti si configura come uno dei terreni più complessi e dinamici del welfare territoriale. Il 2026 richiederà una particolare attenzione nell'armonizzare interventi di tipo emergenziale con azioni strutturali e di lungo periodo, con l'obiettivo di costruire un modello di presa in carico integrata capace di offrire non solo risposte immediate, ma percorsi credibili e dignitosi di autonomia per le persone che attraversano situazioni di difficoltà.

6.3. Area anziani

Nell'area anziani, il 2026 si presenta come un anno particolarmente impegnativo, segnato da tendenze ormai consolidate che stanno modificando in profondità la natura stessa dei servizi rivolti alla popolazione anziana. Le strutture residenziali e semiresidenziali accolgono ospiti con bisogni sanitari sempre più complessi, con quadri clinici multipatologici e livelli di non autosufficienza elevati; allo stesso tempo, la durata media della presa in carico tende ad aumentare e richiede una pianificazione assistenziale di lungo periodo, capace di integrare in modo coerente interventi sanitari, socioassistenziali, relazionali e di accompagnamento.

È proprio in questo contesto che emerge con forza la necessità di un'integrazione sempre più stretta tra sociale e sanitario, non come principio teorico, ma come condizione operativa quotidiana, indispensabile per garantire continuità assistenziale, appropriatezza degli interventi e qualità della vita delle persone anziane. Il bilancio 2026 consolida quindi il ruolo delle strutture residenziali e semiresidenziali, sostiene con convinzione i servizi domiciliari, promuove la qualificazione del personale e rafforza l'intero sistema di monitoraggio interno, controllo di qualità e supervisione, strumenti essenziali per mantenere elevati standard di cura.

All'interno di questa cornice si inserisce anche l'attuazione del progetto **PNRR – senior housing del Bagolaro**, che giunge alla fase decisiva della sua implementazione. Dopo gli anni della sperimentazione, il 2026 rappresenta il momento della trasformazione di questo modello in un tassello stabile della filiera dei servizi per gli anziani. L'obiettivo è chiaro: superare la logica del progetto innovativo per approdare alla definizione di un servizio strutturato, orientato al mantenimento dell'anziano nel proprio contesto, evitando, quando possibile, il ricovero in RSA o posticipandolo a momenti in cui sia realmente necessario.

Gli appartamenti del Bagolaro si configurano così come una soluzione intermedia e strategica: consentono alle persone anziane un livello elevato di autonomia abitativa, pur beneficiando della sicurezza che deriva dalla prossimità ai servizi dell'RSA. L'accesso ai servizi della struttura centrale – monitoraggio sanitario, presenza di personale qualificato, supporto nelle piccole attività quotidiane – rappresenta un valore aggiunto decisivo, soprattutto nella prevenzione delle situazioni di rischio, nel contrasto all'isolamento sociale, nella tutela della sicurezza domestica e nella prevenzione della depressione e delle sindromi da ritiro.

Questa nuova declinazione dell'Housing per anziani non solo risponde a un bisogno emergente ma si colloca perfettamente nella linea di evoluzione nazionale verso soluzioni abitative protette, flessibili e integrate, capaci di valorizzare la domiciliarità, mantenere la qualità di vita e offrire un'alternativa più lieve rispetto alla residenzialità tradizionale.

Parallelamente, FTSA prosegue il percorso – ormai riconosciuto come un'esperienza di eccellenza territoriale – nell'ambito dei servizi rivolti alle persone affette da malattia di Alzheimer e altre demenze. L'**Atelier Alzheimer**, con le sue attività a forte valenza terapeutica e relazionale, rappresenta uno dei punti di riferimento del territorio, e il 2026 vedrà un suo ulteriore rafforzamento attraverso la continuità dei laboratori espressivi, delle attività cognitive e dei percorsi di stimolazione e socializzazione.

A questi interventi si affiancano le iniziative rivolte alle famiglie – formazione, supporto psicologico, percorsi di accompagnamento – fondamentali per sostenere i caregiver nel difficile compito di assistere i propri cari. L'obiettivo è duplice: migliorare la qualità di vita della persona con demenza e offrire alle famiglie strumenti concreti, competenze e rete di supporto per affrontare un percorso complesso, spesso emotivamente ed economicamente gravoso.

Nel complesso, l'area anziani del 2026 si configura come un ambito ad alta densità professionale e ad alta intensità organizzativa, nel quale FTSA è chiamata a tenere insieme – in un equilibrio sempre più delicato – il diritto alla cura e all'assistenza delle persone con la sostenibilità del sistema. Una sfida che richiede solide competenze tecniche, visione strategica e un costante presidio dell'appropriatezza, dell'equità e della trasparenza, affinché gli anziani del territorio possano ricevere risposte adeguate ai loro bisogni, in un modello di welfare rispettoso della dignità, della sicurezza e della qualità della vita.

6.4. Politiche abitative e gestione integrata dell'housing

L'area housing rappresenta, anche per il 2026, uno dei fronti più strategici dell'intero sistema di welfare territoriale. La pressione abitativa è in costante aumento, sia per effetto dell'innalzamento dei costi di locazione, sia per la crescente difficoltà dei nuclei familiari fragili nel reperire soluzioni adeguate e sostenibili. Come soggetto delegato alla gestione delle politiche abitative, FTSA assume un ruolo di guida e coordinamento nell'intero sistema dell'edilizia residenziale pubblica e dell'housing sociale, governando un insieme articolato di strumenti e percorsi che comprendono l'ERP, gli affitti volano, l'housing di transizione, le soluzioni di cohousing, le case in comune e le diverse forme di accoglienza a bassa soglia.

A questa funzione strutturale si aggiunge il presidio costante delle situazioni di emergenza abitativa, la prevenzione e la gestione degli sfratti e la costruzione di relazioni operative con il privato, finalizzate ad ampliare il patrimonio immobiliare disponibile a canone concordato o calmierato. FTSA non svolge un semplice ruolo amministrativo, ma agisce con un approccio dichiaratamente "sociale" all'abitare: accompagna i nuclei nella gestione del contratto, facilita la mediazione con i proprietari, sostiene le famiglie nei momenti di difficoltà, monitora la regolarità dei pagamenti e interviene per prevenire l'insorgere di morosità incolpevoli.

Il 2026 sarà inoltre l'anno di avvio del percorso di **accreditamento dell'Agenzia Sociale per la Casa**, che rappresenterà un tassello centrale nella nuova architettura dell'housing territoriale. L'Agenzia nascerà come luogo di coprogettazione con il Terzo Settore, ma con una forte funzione pubblica di garanzia e indirizzo. Il suo compito sarà quello di mettere a sistema, con criteri di trasparenza e appropriatezza, un paniere articolato di risorse abitative di diversa natura e livello, in grado di rispondere alle differenti tipologie di

bisogno: dai casi di emergenza acuta alle situazioni grigio–oscure, fino alle fragilità “grigie” che richiedono soluzioni leggere e accompagnamenti mirati.

L’accreditamento consentirà di rafforzare e strutturare gli strumenti di garanzia – fondi di tutela per i proprietari, coperture contro eventuali defaillance nei pagamenti, sistemi di assicurazione sociale dell’abitare – così da rendere più sicuro e attrattivo per il settore privato il conferimento di alloggi nel circuito dell’intermediazione sociale. Questo è un passaggio essenziale: l’esperienza degli ultimi anni ha dimostrato che l’intermediazione immobiliare sociale può funzionare e dare risposte efficaci solo se accompagnata da strumenti solidi di protezione, da un modello di relazione continuativa con i proprietari e da un controllo qualificato dei percorsi abitativi.

In questa direzione, il 2026 vedrà un ulteriore incremento del parco di alloggi privati destinati all’intermediazione sociale, con una parte dedicata anche a forme innovative di cohousing e di abitare condiviso, pensate per rispondere ai bisogni di adulti in fragilità lieve, giovani in transizione e famiglie sottoposte a stress abitativi temporanei. Accanto a ciò, sarà attivato uno Sportello Informativo dell’Agenzia Sociale per la Casa, che fungerà da punto di accesso, orientamento e consulenza per i cittadini e per gli operatori, consolidando una cultura dell’abitare inclusiva, consapevole e orientata alla prevenzione.

Un ulteriore asse strategico riguarderà la definizione, la valutazione e la classificazione dei bisogni abitativi, elemento oggi imprescindibile per costruire un sistema realmente appropriato ed efficace. FTSA sta lavorando alla creazione di un modello di matching strutturato tra bisogno e risorsa, capace di leggere le sfumature delle situazioni abitative: dall’emergenza conclamata alle fragilità borderline (le aree grigio–oscure), fino ai casi che richiedono soltanto accompagnamento educativo, mediazione o supporto nella gestione delle spese.

La messa a regime delle forme di compartecipazione minima e l’incremento progressivo dei rientri economici consentiranno di avvicinare sempre più l’obiettivo della autosostenibilità del sistema housing, liberando risorse da reinvestire nell’ampliamento dell’offerta e nella personalizzazione degli interventi.

L’area housing del 2026 non è quindi soltanto un insieme di servizi, ma rappresenta un vero e proprio ecosistema integrato dell’abitare, orientato alla prevenzione, alla protezione e alla promozione dell’autonomia, e capace di offrire risposte differenziate e flessibili a una pluralità sempre più complessa di bisogni abitativi.

7. PNRR e altri progetti strategici

7.1. Stato di attuazione e sfide del 2026

FTSA è attualmente impegnata nella realizzazione di un portafoglio significativo di interventi finanziati nell’ambito del PNRR, che abbracciano settori diversi ma tra loro integrati: dalle politiche abitative più innovative, come l’Housing First e la Stazione di Posta, al rafforzamento dei servizi territoriali, fino alla realizzazione di nuove infrastrutture sociali pensate per dare risposte strutturali e sostenibili ai bisogni emergenti della comunità.

Il 2026 rappresenta un passaggio cruciale di questo percorso. Molti progetti entrano infatti nella fase in cui le intenzioni programmatiche devono tradursi in risultati tangibili, misurabili e verificabili. L'anno sarà caratterizzato da un'intensa attività operativa, necessaria per garantire:

- l'avanzamento fisico delle opere, con il rispetto delle tempistiche di cantiere e degli standard qualitativi richiesti;
- la messa in esercizio dei servizi, assicurando l'attivazione delle équipes, dei protocolli e dei modelli gestionali previsti;
- la piena aderenza alle milestone e ai target stabiliti, condizione indispensabile per mantenere l'ammissibilità al finanziamento;
- una rendicontazione puntuale e rigorosa, in grado di rispondere alle richieste di trasparenza e verifica proprie del PNRR.

Il completamento di queste fasi non rappresenta soltanto un adempimento formale, ma costituisce un'opportunità concreta per lasciare sul territorio eredità durature: nuovi servizi, nuove infrastrutture, nuove modalità di presa in carico, e soprattutto una rete istituzionale più solida e integrata.

7.2. Governance, rendicontazione e controllo

La gestione del PNRR richiede un livello di organizzazione e di competenze che va oltre l'ordinario. Il sistema, infatti, si fonda su un impianto di regole estremamente puntuale, che combina obblighi di monitoraggio, vincoli procedurali e stringenti meccanismi di controllo.

Per garantire l'efficacia e la regolarità dell'attuazione, il PNRR richiede:

- una governance chiara e condivisa, con ruoli definiti tra FTSA, gli Enti titolari e i partner coinvolti;
- una capacità elevata di gestione amministrativa, per presidiare bandi, contratti, verifiche, documentazione e adempimenti;
- sistemi di monitoraggio e reporting strutturati, capaci di restituire un quadro aggiornato dello stato di avanzamento fisico e finanziario;
- competenze specifiche in materia di rendicontazione, necessarie per garantire la piena tracciabilità delle spese, la correttezza procedurale e la conformità ai requisiti di ammissibilità.

FTSA, attraverso l'Ufficio Progetti e le aree amministrative dedicate, si è progressivamente strutturata per rispondere a queste esigenze. Nel tempo, l'Ente ha costruito un modello gestionale capace di coniugare la visione politica dei territori con la capacità tecnica necessaria per governare progetti complessi, ad alto impatto sociale e con un livello elevato di responsabilità pubblica.

Grazie a questo assetto, FTSA si conferma un soggetto affidabile, in grado non solo di portare a compimento gli interventi PNRR, ma anche di tradurli in servizi sostenibili e integrati nel sistema territoriale, evitando che essi rimangano esperienze isolate o sperimentazioni destinate a esaurirsi al termine del finanziamento.

8. Rapporto con il Terzo Settore e modelli di amministrazione condivisa

La valorizzazione delle realtà del Terzo Settore costituisce uno degli elementi più qualificanti dell'architettura del welfare territoriale. FTSA ha progressivamente maturato un modello di collaborazione basato su un approccio paritario, non competitivo e non estrattivo, fondato sull'idea che l'interesse pubblico possa essere meglio perseguito quando più soggetti – pubblici e privati sociali – condividono responsabilità, strumenti e visioni.

In questo quadro, il riferimento all'articolo 55 del Codice del Terzo Settore, alle linee guida ministeriali e alle pronunce della Corte Costituzionale non rappresenta soltanto un adeguamento normativo, ma configura una scelta strategica di governance. La coprogettazione viene assunta come strumento privilegiato di amministrazione condivisa, alternativo – e non subordinato – alla logica esclusiva dell'appalto, e capace di valorizzare il contributo progettuale e operativo degli enti del Terzo Settore all'interno di un percorso trasparente, partecipato e orientato ai risultati.

Nel 2026 la coprogettazione proseguirà in modo organico, capitalizzando sia l'esperienza maturata nella recente attivazione della coprogettazione per i servizi domiciliari, sia quella, tuttora in corso, relativa ai progetti finanziati dal PNRR, in particolare nell'area dell'inclusione e dell'abitare. Queste esperienze hanno messo in luce la capacità degli ETS di integrare la visione pubblica con competenze operative e capacità di innovazione che arricchiscono il sistema locale dei servizi.

A partire da tali evidenze, si sta progressivamente delineando – con la necessaria prudenza istituzionale e in un quadro di confronto costante con gli enti soci – una possibile evoluzione dell'amministrazione condivisa verso ambiti finora meno esplorati. Si valuta infatti la possibilità di attivare, in forma sperimentale, nuovi partenariati relativi ad alcune funzioni più ausiliarie, logistiche e di supporto del sistema residenziale, fermo restando la centralità della scelta di una gestione diretta pubblica,

Tale prospettiva, che potrà essere sviluppata solo all'interno di cornici trasparenti e condivise, nasce dall'osservazione del potenziale generato dall'incontro tra competenze diverse: da un lato la capacità pubblica di presidiare la qualità, la sicurezza e la conformità regolatoria; dall'altro le competenze operative, organizzative e di approvvigionamento che molti enti del Terzo Settore hanno consolidato negli anni.

L'obiettivo è di costruire sinergie e partenariati capaci di migliorare l'efficienza complessiva del sistema, ottimizzare alcune componenti gestionali e, al contempo, liberare energie che possano essere reinvestite nel rafforzamento della qualità dell'assistenza e della capacità di risposta dei servizi.

In questa direzione, il 2026 sarà un anno cruciale per:

- consolidare l'uso dell'istruttoria pubblica di coprogettazione in tutti gli ambiti in cui il contributo degli ETS sia un valore aggiunto reale,
- sviluppare alleanze strategiche stabili, capaci di mettere a sistema risorse, saperi e reti,
- promuovere una corresponsabilità piena nella definizione degli obiettivi, nella valutazione dei risultati e nell'orientamento delle politiche future.

Si tratta di un'evoluzione che FTSA intende perseguire in modo graduale, ponderato e condiviso, valorizzando il partenariato sociale come leva per rafforzare il welfare territoriale, aumentarne la resilienza e garantire risposte più adeguate ai bisogni delle comunità.

9. Innovazione organizzativa, qualità e controllo di gestione

9.1. Modello organizzativo per aree

L'assetto organizzativo adottato da FTSA negli ultimi anni – articolato per aree tecniche omogenee (minori, adulti, anziani/disabilità) – si conferma anche per il 2026 una scelta strategica efficace e coerente con l'evoluzione dei bisogni del territorio. Questa impostazione consente di valorizzare la specializzazione professionale, garantendo allo stesso tempo una visione integrata della persona, soprattutto nei percorsi che richiedono l'interazione di più servizi o il coordinamento tra dimensioni sociali, educative e socio-sanitarie.

Il modello, pensato per accompagnare la crescita dell'Ente senza generare una struttura eccessivamente estesa o burocratizzata, permette di:

- assicurare livelli elevati di competenza tecnica all'interno di ciascuna area;
- mantenere una coerenza complessiva negli indirizzi e nei percorsi di presa in carico;
- favorire l'integrazione operativa tra servizi, soprattutto nei casi complessi e multidimensionali;
- valorizzare un'organizzazione snella, capace di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del contesto normativo e ai nuovi scenari di bisogno.

9.2. Sistemi di qualità e figure di presidio

Nel 2026 FTSA proseguirà nel rafforzamento del proprio sistema interno di qualità, ormai divenuto parte integrante dell'identità organizzativa. Il consolidamento degli strumenti di monitoraggio e valutazione non risponde solo a obblighi regolatori, ma è funzionale a garantire trasparenza, affidabilità e capacità di miglioramento continuo.

In quest'ottica, saranno ulteriormente sviluppati i sistemi dedicati a:

- la gestione della qualità e degli standard di servizio;
- il monitoraggio dell'appropriatezza degli interventi e dei percorsi assistenziali;
- la rilevazione della soddisfazione degli utenti e dei loro familiari;
- la rilevazione del clima organizzativo e del benessere del personale.

La figura del responsabile qualità – affiancata dal RSPP e da altre funzioni interne di presidio – assumerà un ruolo ancor più centrale. Le sue responsabilità comprenderanno:

- il mantenimento della piena conformità ai requisiti regionali e nazionali, inclusi quelli di accreditamento;
- il coordinamento delle attività di verifica interna, audit e monitoraggio;
- la cura dei processi documentali collegati alla qualità;
- la promozione di una cultura organizzativa orientata al miglioramento e alla riflessione condivisa.

Si tratta di presidi cruciali soprattutto in un sistema – come quello post-pandemico – caratterizzato da livelli crescenti di complessità, da standard più rigorosi e da una crescente attenzione alle dinamiche di rischio clinico, sicurezza, trasparenza e accountability.

9.3. Controllo di gestione e monitoraggio della spesa sociale

Il controllo di gestione continua a rappresentare uno degli strumenti più importanti per assicurare la sostenibilità del sistema locale dei servizi. In un contesto caratterizzato da vincoli finanziari stringenti e da costi in aumento, disporre di una lettura puntuale, tempestiva e affidabile dei dati economici è essenziale per orientare le decisioni politiche e gestionali.

In particolare, il controllo di gestione consente di:

- leggere i dati economici non solo come numeri, ma come indicatori gestionali e previsionali;
- supportare l'attività programmatica degli Enti soci con evidenze oggettive;
- individuare tempestivamente aree di criticità, inefficienze o squilibri;
- monitorare, nel tempo, l'efficacia delle scelte e la loro corrispondenza con gli obiettivi strategici.

Per sostenere queste funzioni, il bilancio 2026 prevede un ulteriore rafforzamento sia delle competenze tecniche interne sia degli strumenti informativi, così da garantire una lettura sempre più integrata tra dimensione economica, livello di attività dei servizi e dinamiche dei bisogni territoriali.

10. Risorse umane: formazione, valorizzazione e performance

10.1. Politica del personale

Le risorse umane rappresentano, per FTSA, il nucleo generativo del valore pubblico prodotto sul territorio. Il personale non è un semplice fattore produttivo, ma l'elemento attraverso cui i servizi prendono forma, qualità e significato. Per questo la politica del personale continua a orientarsi verso una strategia fondata sulla cura delle professionalità, sulla stabilità organizzativa e sulla valorizzazione delle competenze.

Gli obiettivi principali restano:

- valorizzare la professionalità degli operatori, riconoscendone il ruolo centrale nella qualità dei servizi;
- garantire condizioni di lavoro che favoriscano continuità, motivazione e sicurezza;
- promuovere il senso di appartenenza, la condivisione della mission e una cultura professionale orientata alla responsabilità pubblica;
- prevenire il rischio di burn-out, in particolare nelle aree ad alta intensità relazionale, dove le dimensioni emotive e psicologiche del lavoro richiedono strumenti di sostegno adeguati.

In un contesto caratterizzato da crescente complessità dei bisogni e da una pressione costante sugli operatori, investire sul personale non è solo una scelta gestionale, ma un impegno politico verso la qualità del welfare territoriale.

10.2. Formazione e sviluppo delle competenze

Il 2026 vedrà un ulteriore potenziamento del piano formativo, in coerenza con l'evoluzione normativa, organizzativa e professionale dei servizi. In particolare, FTSA proseguirà con determinazione nelle attività di:

- **formazione obbligatoria**, che include tutti gli adempimenti relativi a sicurezza, privacy, normativa e accreditamento;
- **formazione tecnica specialistica**, rivolta ai profili sanitari, sociosanitari, educativi e amministrativi, con particolare attenzione ai servizi residenziali e domiciliari;
- **formazione trasversale**, finalizzata a sviluppare competenze relazionali, comunicative e di gestione dei conflitti, essenziali nei contesti ad alta complessità;
- **supervisione professionale**, strumento ormai consolidato per sostenere le équipes sociali e sociosanitarie nella gestione dei casi più delicati e nella prevenzione del sovraccarico emotivo.

La formazione continua, insieme alla supervisione, costituisce una leva strategica per garantire servizi sempre più qualificati e coerenti con gli standard regionali.

10.3. Valutazione della performance e sistemi premianti

Il 2026 sarà anche l'anno della piena messa a regime del sistema di valutazione della performance, in coerenza con il fondo delle risorse decentrate e con il nuovo impianto organizzativo. L'obiettivo non è solo misurare, ma promuovere una cultura della responsabilità diffusa e orientata al miglioramento.

Il sistema consentirà:

- una definizione più chiara e trasparente degli obiettivi individuali e di unità;
- la misurabilità dei risultati, con indicatori coerenti e condivisi;
- una distribuzione della produttività più equa, legata all'effettivo contributo professionale;
- il rafforzamento della cultura della trasparenza, dell'impegno e della qualità.

Nei primi mesi dell'anno, tali obiettivi verranno declinati in modo operativo, collegandoli direttamente agli assi strategici del bilancio 2026, così da mantenere un allineamento costante tra indirizzi politici e azione quotidiana dei servizi.

11. Rischi, criticità e misure di mitigazione

Ogni bilancio di previsione deve misurarsi con margini di incertezza e con variabili che possono condizionare la capacità programmatica. Per il 2026 emergono tre principali categorie di rischio:

1. Rischi finanziari, legati a possibili aumenti dei costi energetici o delle esternalizzazioni, alla riduzione di fondi nazionali e regionali e alle difficoltà nel recupero crediti.

2. Rischi organizzativi, correlati al turn over, al reperimento di figure professionali sempre più rare e alla pressione sui servizi che operano in condizioni di particolare complessità.
3. Rischi di sistema, connessi ai cambiamenti normativi, ai ritardi nella realizzazione degli interventi PNRR e all'eventuale crescita imprevista di domanda in specifiche aree (abitare, inclusione, fragilità economiche).

A fronte di tali elementi, sono già previste misure di mitigazione calibrate sulle criticità potenziali:

- rafforzamento del controllo di gestione e dei sistemi previsionali;
- potenziamento della capacità di progettazione e di intercettazione di risorse aggiuntive;
- investimenti mirati in formazione e nella stabilizzazione delle competenze interne;
- attenzione al benessere organizzativo e agli strumenti di supporto professionale;
- predisposizione di piani operativi flessibili, in grado di rimodulare rapidamente gli interventi in risposta a eventuali criticità emergenti.

12. Conclusioni politico-strategiche

Il bilancio di previsione 2026 si colloca in un contesto difficile, in cui i bisogni aumentano, le risorse pubbliche tendono a irrigidirsi e i margini di autonomia programmatica si riducono. In questo scenario, FTSA mantiene una direzione chiara: difendere, innovare e qualificare il welfare territoriale, assicurando continuità ai servizi e, al tempo stesso, investendo in nuovi modelli di intervento.

FTSA conferma il suo ruolo di:

- soggetto tecnico-gestionale di riferimento per gli Enti locali e la SdS,
- garante della qualità e della continuità dei servizi rivolti alle persone,
- motore di innovazione, capace di tradurre in azione concreta gli indirizzi politici,
- infrastruttura di sistema, in grado di mettere in relazione istanze politiche, bisogni delle comunità e vincoli economico-finanziari.

La sfida del 2026 si articolerà lungo quattro assi principali:

- garantire la tenuta del sistema e la sostenibilità dei servizi esistenti;
- portare a compimento i progetti strategici – in particolare quelli del PNRR e dell'area housing;
- consolidare il rapporto con il Terzo Settore in una logica di amministrazione condivisa;
- valorizzare il capitale umano e il patrimonio immateriale costruito negli anni.

Pur in un contesto complesso, la direzione è definita: un welfare territoriale più integrato, più competente, più vicino alle persone, capace di anticipare i bisogni, sostenere le fragilità e costruire risposte durature, coerenti, sostenibili nel tempo.

Manovre di bilancio e condizioni di equilibrio per il 2026

Il bilancio di previsione 2026 si chiude in equilibrio grazie a un insieme articolato di manovre che riflettono rigore gestionale, serietà programmatica e un approccio responsabile alla sostenibilità di medio periodo del sistema dei servizi. Le scelte che hanno portato a questo risultato non rappresentano semplici interventi tecnici, ma l'esito di un lavoro interistituzionale che ha coinvolto FTSA, la SdS e i Comuni soci nella definizione di un quadro realistico, prudente e nel contempo orientato alla tutela dei diritti delle persone.

Una prima linea di intervento riguarda l'aumento dell'efficienza delle strutture residenziali e semiresidenziali, che non può essere conseguito soltanto attraverso l'ottimizzazione dei processi interni – già in larga parte razionalizzati negli ultimi anni – ma richiede una riflessione condivisa sui percorsi UVM e sull'intero sistema amministrativo che regola il ciclo del bisogno: dalla segnalazione alla valutazione, dall'attribuzione del titolo sanitario all'effettivo ingresso in struttura. In questo flusso complesso, sono emerse nel tempo alcune sacche di inefficienza dovute a ritardi, duplicazioni o passaggi non perfettamente sincronizzati. Il 2026 vedrà quindi un lavoro congiunto con la SdS e con i servizi sanitari per semplificare le procedure, ridurre i tempi di attraversamento e garantire un accesso più rapido e appropriato ai servizi, valutando anche l'eventualità di rafforzare il presidio amministrativo con funzioni ulteriori rispetto a quelle finora esercitate.

Una seconda misura riguarda la riorganizzazione dei servizi e delle forniture, resa possibile anche dal fatto che nel 2025 due appalti fondamentali – il lavanolo e la fornitura delle derrate alimentari – erano in regime di proroga tecnica. Questo passaggio ha aperto la possibilità di ripensare l'intero sistema di approvvigionamento, dalla lavanderia al servizio dietetico, con l'obiettivo non solo di conseguire economie di scala, ma di migliorare la qualità del servizio e di introdurre sistemi più moderni, sostenibili e coerenti con gli standard di accreditamento. Si tratta di una manovra che unisce innovazione e responsabilità, mirando a ottenere risparmi senza compromettere la qualità della vita degli utenti e la sicurezza degli ambienti di cura.

Accanto a questi interventi, il bilancio recepisce l'adeguamento della quota privata per l'accesso alle RSA, che nel nostro territorio è storicamente la più bassa tra quelli limitrofi. L'aggiornamento della tariffa privata – calibrato in modo da non gravare in modo sproporzionato sulle famiglie – costituisce un elemento di compensazione indispensabile per garantire la sostenibilità economica delle strutture e la qualità dei servizi, nell'ambito di una politica tariffaria coerente con il quadro regionale.

Un ulteriore contributo all'equilibrio di bilancio deriva dalla previsione di una piena occupazione della Comunità 18 Luglio, la cui messa a regime rappresenta un passaggio cruciale non solo in termini economici, ma anche in termini sociali, poiché consente di dare continuità a una risposta qualificata a favore dei minori e delle famiglie fragili.

Sul versante organizzativo, il 2026 prevede inoltre una razionalizzazione dei piani di lavoro nelle strutture residenziali, con l'obiettivo di ridurre progressivamente le ore accumulate dal personale, evitando stratificazioni di straordinari e assicurando un miglior equilibrio tra qualità dell'assistenza, turnistica e benessere degli operatori.

Infine, un apporto determinante al pareggio deriva dal lavoro pluriennale svolto su un altro fronte: la riduzione delle spese generali, conseguita grazie a un insieme di azioni strategiche che hanno incluso l'autonomizzazione di alcuni servizi, la progressiva internalizzazione di competenze, la riduzione delle consulenze esterne e, parallelamente, l'aumento del volume complessivo delle attività gestite. Il risultato è particolarmente rilevante: le spese generali di FTSA si attestano oggi intorno al 7% del volume complessivo,

un dato che colloca l'Ente su livelli di efficienza estremamente elevati e significativamente più virtuosi rispetto alla media del settore, che oscilla tra il 12% e il 15%. Questo traguardo rappresenta non solo un successo gestionale, ma un indicatore di qualità e competitività che conferma la solidità dell'impianto organizzativo di FTSA.

Nel loro insieme, queste manovre restituiscono un quadro di equilibrio raggiunto senza arretramenti nei servizi essenziali e senza sacrificare la qualità dell'assistenza, ma anzi rafforzando la capacità dell'Ente di governare le dinamiche del sistema, di innovare e di mantenere un orientamento strategico coerente con le priorità della comunità territoriale.

A ciò si aggiunge un'ulteriore misura, non più rinviabile, relativa all'adeguamento della quota capitaria, che risultava invariata dal 2019. L'aggiornamento della quota – calibrato con senso di responsabilità e nella piena consapevolezza dell'impatto sui bilanci comunali – non rappresenta un incremento discrezionale, bensì un adeguamento necessario per garantire la sostenibilità dei servizi dopo il rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

Il nuovo CCNL, infatti, ha introdotto obblighi economici e normativi che si riflettono in modo significativo sui costi del personale. L'adeguamento della quota capitaria ha dunque l'obiettivo di coprire i maggiori costi derivanti dall'applicazione del contratto nazionale, assicurando al tempo stesso la continuità e la qualità dei servizi erogati, nel rispetto dei diritti dei lavoratori e degli standard previsti dalla normativa vigente.