

RELAZIONE AL BILANCIO DI PREVISIONE 2025

Il bilancio di previsione 2025 è stato definito assumendo la gestione in continuità di tutte le attività e di tutti i servizi gestiti da FTSA, direttamente in ragione di contratti di servizio fino al 2022 e dal 2023 gestiti sulla base degli atti fondamentali tra Comuni, SdS e FTSA, ed in particolare dell'accordo a tre sottoscritto nel mese di maggio 2024, che definisce il sistema di governo e di gestione, i ruoli e le rispettive competenze nelle materie socio assistenziali e socio sanitarie per la zona alta valdelsa.

Nel rispetto del principio della non duplicazione e dell'economicità di gestione, si valorizzano le competenze e l'esperienza di FTSA per fornire non solo l'erogazione diretta dei servizi ai cittadini, ma anche tutto il supporto tecnico amministrativo a SdS per la gestione delle sue attività istituzionali, con particolare riferimento alla programmazione, progettazione, monitoraggio e rendicontazione di fondi europei, nazionali e regionali.

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 delle caratteristiche della comunità e del territorio.

Questo bilancio è il primo, dall'introduzione delle modifiche statutarie, che segue temporalmente quello di Società della Salute, recependo così il mandato, il piano programma e l'impianto del sistema di finanziamento dei servizi, che derivano dalle scelte operate dagli organi di SdS nella seduta del 19 dicembre 2024.

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 e 2025 di FTSA spese per anziani e disabili che porteranno a finanziare con il Fondo non autosufficienza esclusivamente la struttura semiresidenziale per disabili "Casa Fattoria".

Oltre al consolidamento dei servizi e delle attività già in essere, nel 2025 verrà avviata la gestione della comunità per minori di Piazza XVIII luglio, nell'immobile consegnato in comodato a FTSA nel corso del 2024 e in cui già dalla primavera scorsa sono state avviate le attività del Centro Famiglia, del doposcuola, dell'educativa di strada e delle iniziative rivolte ai giovani.

Per far fronte a questo aumento delle voci di spesa e mantenere invariato sia l'ammontare del trasferimento da parte dei Comuni come quota capitaria, pur nella costante progressiva flessione del numero di residenti nella zona, sia il volume dei servizi erogati, ancorché il quadro esigenziale presentato dalle tre aree (minori, adulti e anziani) presenti un incremento dei bisogni cui fare fronte, 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.

Sul fronte degli acquisti per servizi e forniture, in occasione della scadenza di importanti appalti (lavanolo, pulizie, assistenza domiciliare, ecc.), si prevede di poter avviare possibili forme di riorganizzazione del sistema di approvvigionamento, di riorganizzazione dei servizi e valorizzare tutte le possibili forme di coprogettazione che il nuovo sistema di welfare mix consente, dopo l'entrata in vigore del codice del terzo settore e il

consolidato orientamento giurisprudenziale che ha sgombrato ogni dubbio sulla forza anche giuridica di questo sistema in ambito sociale, come alternativo alla filosofia dell'appalto.

Per quanto riguarda

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 l'imminente 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.

Nel corso del 2025, poi si prevede la prosecuzione della rigorosa e costante attività di monitoraggio e recupero del credito avviata nei due anni precedenti.

Dal punto di vista dei **costi**, il bilancio prevede l'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.

Si consolida il progressivo ridimensionamento operato sui costi generali e sulle consulenze, 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.

Si è proceduto all'internalizzazione della figura RSPP mediante qualificazione di un'unità di personale già in forza, e nel 2025 si procederà con l'ulteriore qualificazione di una risorsa interna nella ormai indispensabile figura del responsabile qualità, che con l'evoluzione del sistema regionale supera il tradizionale ruolo di referente dell'accreditamento. Obiettivo di questa figura sarà quella di mantenere costante l'attenzione all'appropriatezza ed alla qualità dei servizi e mantenere aperta l'interlocuzione con gli utenti e i familiari, implementando in via generale e su tutti i servizi un sistema di rilevazione della qualità e della soddisfazione. Sarà messo a regime ordinario come già sperimentato sulle RSA e sulla rilevazione del clima aziendale, attraverso un sistema interno, senza maggiori oneri sul bilancio.

Piano attività specifiche anno 2025

1. Nel corso del 2025 grande parte delle energie della direzione sarà dedicata alla complessa realizzazione delle attività connesse al **PNRR, con tutti i 7 progetti finanziati e avviati.**
2. FTSA sarà impegnata a fronteggiare i nuovi bisogni dei cittadini, che nel nostro territorio sono legati principalmente alla difficoltà nel reperimento di abitazioni in locazione, oltre che nel sostenerne il costo, anche in considerazione del venir meno delle risorse nazionali e regionali destinate ai contributi per la locazione. Il rapporto di regione Toscana 2024 cita l'esperienza della Valdelsa come la più evoluta su questa politica emergenziale, con tutta la filiera di risorse messe in campo nelle varie tipologie di bisogno. Anche per questo, un obiettivo del 2025 è quello dell'accREDITamento dell'agenzia sociale per la casa, con il consolidamento degli strumenti finalizzati alla gestione della prevenzione degli sfratti ed il potenziamento del sistema di valutazione dell'appropriatezza dei servizi abitativi per i vari target di bisogno. Con i due progetti PNRR Housing first a Poggibonsi e stazione di posta a Colle di Val d'Elsa, FTSA sperimenterà ulteriori servizi destinati alla povertà estrema ed al contrasto dell'emarginazione, mentre l'accoglienza della cd. "bassa soglia" verrà mantenuta presso la struttura de Il Santo.

FTSA da ormai tre 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. Dal 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 2025 si intende pervenire progressivamente 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.

In tal senso, e a supporto di ciò, FTSA ha ricevuto mandato dai Comuni per siglare un protocollo con UNISI finalizzato a realizzare una ricerca sui bisogni socio economici della zona.

3. 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.

4. 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.

5. Potenziamento 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. L'avvio del nuovo modello nel corso del 2024 con lo sportello informa famiglie, l'esperienza de ILCAMPUS dedicato a bambini dai 7 agli 11 anni, e le attività laboratoriali hanno dimostrato che l'approccio di primo livello era davvero quello che mancava per un sostegno universalistico alle famiglie con minori. Impegno del 2025 sarà mantenere attività qualificate, utilizzando i fondi famiglia, eventuali ulteriori risorse derivanti da progetti finanziati, e infine da piccole quote di compartecipazione degli utilizzatori.

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 2025 proseguirà l'assegnazione funzionale del personale SdS, con particolare riferimento alle attività di segretariato e servizio sociale professionale, per il quale prosegue, tra l'altro il supporto attraverso la supervisione professionale quale livello essenziale finanziato da PNRR e FNPS.

Cruciale e centrale la formazione degli operatori, sia per il mantenimento costante di quella obbligatoria su personale che a causa del turn 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 dall'applicazione della nuova scheda di valutazione della performance realizzata da un gruppo di lavoro che ha visto le rappresentanze di tutte le figure professionali presenti in FTSA.

Nei primi mesi dell'anno saranno declinati gli obiettivi specifici e misurabili, sulla base degli obiettivi generali di seguito indicati, su cui i dipendenti verranno poi valutati ai fini dell'erogazione della produttività per l'anno 2025.

L'organizzazione aziendale negli ultimi 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.