



SOCIETÀ DELLA SALUTE
delle zone Amiata Grossetana,
Colline Metallifere e Grossetana

PIANO INTEGRATO ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2022-2024

Approvato con delibera di Giunta esecutiva n. 15 del 27/06/2022

SOMMARIO

1. PREMESSA	3
1.1 Introduzione.....	3
1.2 Documenti collegati al PIAO	3
1.3 Logica di pianificazione integrata adottata da COeSO.....	4
2. ELEMENTI DI INPUT	6
2.1 Contesto esterno	6
2.1.1 Contesto di riferimento e profilo di salute	6
2.1.2 Contesto socio-economico	8
2.1.3 Contesto criminologico.....	9
2.2 Contesto interno	10
2.2.1 Natura dell'Ente, portafoglio servizi e modello di funzionamento	10
2.2.2 Assetto istituzionale	12
2.2.3 Descrizione della struttura organizzativa	13
2.2.4 Stato delle risorse umane.....	14
2.2.5 Risorse economiche.....	16
3. VALORE PUBBLICO: AMBITI STRATEGICI DI INTERVENTO	19
4. PERFORMANCE.....	20
4.1 Albero delle performance	20
4.1.1 Pianificazione performance triennale	20
4.1.2 Programmazione performance annuale.....	24
4.1.3 Programmazione performance individuale.....	31
5. BENESSERE ORGANIZZATIVO E PARI OPPORTUNITÀ.....	32
5.1 Comitato Unico di Garanzia presso COeSO.....	32
5.2 Programmazione delle azioni positive	32
5.3 Integrazione delle azioni positive nell'albero della performance.....	34
6. ANTICORRUZIONE	35
6.1 Programmazione delle misure anticorruzione e trasparenza.....	35
6.2 Integrazione delle misure anticorruzione e trasparenza nell'albero della performance	35
7. TRANSIZIONE DIGITALE, ACCESSIBILITÀ DEI SERVIZI E SVILUPPO/RAZIONALIZZAZIONE DELLE DOTAZIONI INFORMATICHE.....	37
7.1 Programmazione delle azioni in materia di transizione digitale.....	37
8. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO	38
8.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa	38
8.2 Controllo di gestione.....	39
8.3 Organizzazione del lavoro agile	40
8.3.1 Mappatura delle attività da svolgere in lavoro agile: funzioni di staff	40
8.3.2 Mappatura delle attività da svolgere in lavoro agile: U.F. Servizi socio-sanitari e socio educativi	41
8.3.3 Regolamentazione del lavoro agile.....	41

8.4	Fabbisogni del personale	43
8.4.1	Premessa ed inquadramento metodologico	43
8.4.2	Fabbisogno a regime della SdS	43
8.4.3	Consistenza e costi del personale al 31/12/2021	44
8.4.4	Fabbisogni per il 2022-24 e relativa sostenibilità economica	46
8.4.5	Programmazione assunzioni di personale per l'anno 2022 e procedure di reclutamento	49
8.4.6	Programmazione assunzioni di personale per gli anni 2023-2024 (sintesi)	50
8.5	Fabbisogni di formazione	51
8.5.1	Programmazione delle azioni formative per lo sviluppo delle competenze	51
8.5.2	Integrazione dei fabbisogni formativi nell'albero della performance	56
9.	MODALITÀ DI MONITORAGGIO E REPORTING	57

1. PREMESSA

1.1 Introduzione

Il presente documento è predisposto da COeSO in attuazione del cambiamento strutturale nei processi di pianificazione e programmazione, intervenuto con l'approvazione del DL 80/2021 recante «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia» (convertito, con modificazioni, dalla L. 113/2021), che ha previsto, fra le altre cose, l'adozione da parte delle pubbliche amministrazioni di un **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (d'ora in poi **PIAO**). Quest'ultimo rappresenta una sorta di «testo unico della programmazione», sostituendo i vari documenti previsti fino a oggi ed introducendo il concetto di «pianificazione integrata»; l'obiettivo è quindi quello di superare l'approccio frammentario venutosi a determinare a seguito della giustapposizione di vari interventi normativi in diversi ambiti (performance, trasparenza, anticorruzione, benessere organizzativo e parità di genere, fabbisogni di personale e di competenze, lavoro agile, ecc.).

Essendo il quadro di riferimento normativo e metodologico *in fieri*, l'operazione che s'intende realizzare col presente documento è quella di – seguendo l'indicazione normativa - individuare un percorso di miglioramento, ispirandosi ed a partire dai processi già in atto presso COeSO, per dare sistematicità, razionalità ed una maggiore integrazione a (progressivamente) tutti gli elementi della programmazione, con una rappresentazione delle influenze che ciascuno di essi può esercitare sul contenuto degli altri.

1.2 Documenti collegati al PIAO

Costituiscono documenti interni propedeutici al presente atto:

- Piano Integrato di Salute 2020-2022 Area Grossetana (Grossetana, Amiata, Metallifere) approvato dall'Assemblea COeSO nella seduta del 25/08/2020 e successivo Aggiornamento 2021¹
- Piano di Sviluppo Organizzativo, approvato con Delibera di Giunta Esecutiva n. 3-2021 del 03/02/2021
- Regolamento di organizzazione, approvato con Delibera di Giunta Esecutiva n. 8 del 03/12/2018²
- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l'anno 2022, approvato con Delibera di Giunta Esecutiva n. 8-2022 del 24/03/2022³
- Piano della Performance 2021-2023 approvato con Delibera della Giunta esecutiva n. 8 del 20/05/2021⁴
- Codice di comportamento, approvato con Delibera di Giunta Esecutiva n. 5-2022 del 24/03/2022⁵
- Piano triennale Fabbisogno del Personale 2021-2023, approvato con Delibera di Giunta n. 14-2021 del 01/10/2021
- Report di sostenibilità 2020, approvato con Delibera dell'Assemblea dei soci n. 3-2021 del 25/11/2021⁶
- Regolamento disciplina e graduazione degli incarichi di funzione, approvato con Delibera di Giunta Esecutiva n. 14 del 29/11/2019 e modificato con delibera n. 10 del 12/07/2021⁷
- Conferimento di incarichi di funzione ai sensi degli artt. 14-23 del CCNL 21/05/2018 relativo al Personale Comparto Sanità, graduatoria approvata con Determinazione del Direttore n. 565-2021 del 14/09/2021
- Costituzione del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, approvato con Determinazione del direttore n. 721-2021 del 11/11/2021⁸

¹ <http://www.coesoareagr.it/pis-2020-2022/>

² <http://www.coesoareagr.it/atti-generalii/>

³ <http://www.coesoareagr.it/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance/>

⁴ <http://www.coesoareagr.it/piano-della-performance/>

⁵ <http://www.coesoareagr.it/atti-generalii/>

⁶ <http://www.coesoareagr.it/azienda/report-di-sostenibilita/>

⁷ <http://www.coesoareagr.it/atti-generalii/>

⁸ www.coesoareagr.it/comitato-unico-di-garanzia-c-u-g/

1.3 Logica di pianificazione integrata adottata da COeSO

Il PIAO è un documento di pianificazione con orizzonte temporale triennale. Esso raccoglie, come detto in precedenza, i contenuti di una serie di documenti di programmazione fino ad oggi prodotti, dei quali, secondo l'auspicio del legislatore, non deve rappresentare una loro mera sommatoria. In particolare, in coerenza con quanto previsto dall'articolo 6 del DL n. 80 del 9/06/2021, il PIAO descrive:

- gli obiettivi strategici e operativi della performance;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e dello sviluppo delle competenze delle risorse interne;
- le modalità e le azioni finalizzate al benessere organizzativo ed al pieno rispetto della parità di genere;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante ricorso al lavoro agile;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
- la pianificazione delle strategie in materia di semplificazione, accessibilità e transizione digitale;



Figura 1 Le dimensioni della programmazione integrata

COeSO intende cogliere l'opportunità dell'auspicato miglioramento e semplificazione delle decisioni programmatiche perseguito dalla normativa di recente introduzione. Infatti:

- ❖ al di là del mero dettato normativo, il PIAO potrebbe accogliere nella sua evoluzione naturale sulla base delle necessità dell'Ente, ulteriori elementi di programmazione (si pensi ad es. al ciclo di budgeting)
- ❖ la prospettiva è quella di adottare una logica di pianificazione integrata e organica, che permette di offrire una visione complessiva di tutti gli elementi che costituiscono l'impianto programmatico dell'ente, assicurandone la sinergia, l'allineamento e la coerenza reciproca

Lo sviluppo del presente PIAO, quindi, ha seguito le seguenti dinamiche.

- A. La logica di pianificazione integrata prevede sostanzialmente che il nucleo informativo iniziale sia costruito a partire dal livello strategico, nel quale viene illustrato il **“valore pubblico”** che l'ente intende creare. La mission e vision dell'Ente, da valutare mediante il progressivo affinamento di indicatori che sappiano rappresentare l'effettivo beneficio apportato alla popolazione di riferimento dell'Ente, viene poi declinato:

- B. nelle linee pluriennali definite dagli organi di indirizzo, tradotte in **obiettivi strategici triennali**, in coerenza coi quali sono quindi individuati gli **obiettivi operativi annuali**; è questo il motore del PIAO, in quanto definisce – in coerenza con l’altro strumento operativo annuale (Piano Operativo Annuale) - “cosa” l’Ente deve prioritariamente sviluppare o mantenere in esercizio secondo standard qualitativi, di efficacia ed efficienza definiti (target) nell’anno di riferimento
- C. A questo livello, si collocano alcuni ambiti di sviluppo che “accompagnano” la missione la vision, vale a dire: le dimensioni del contrasto alla **corruzione, della trasparenza, del benessere organizzativo interno e delle pari opportunità nonché l’innovatività** (nella logica della accessibilità e transizione digitale) dei servizi.
- D. Avendo quindi definito cosa, quando e come COeSO intende muoversi, i restanti *item* di programmazione vengono, quindi, a configurarsi come degli “**interventi organizzativi a supporto**” del raggiungimento degli obiettivi sopra esposti, nel senso che sono intesi come funzionali al perseguimento delle finalità generali dell’ente.

In pratica, previa analisi dello stato attuale, si verificano le eventuali necessità (*gap analysis*) e si determinano le azioni da implementare relativamente a:

- riconfigurazione della struttura organizzativa;
- organizzazione del lavoro agile;
- fabbisogni di personale e formativi.



Figura 2 Impostazione metodologica del PIAO di COeSO SdS

Il presente documento, quale primo esperimento di PIAO del COeSO, segue la struttura appena descritta.

2. ELEMENTI DI INPUT

2.1 Contesto esterno

Questa sezione, pur non prevista nelle bozze e nei documenti preparatori prodotti alla data di stesura del presente Piano, si ritiene di fondamentale importanza per fornire un inquadramento generale dell'ambiente nel quale dovrà essere implementata la pianificazione integrata, sia per introdurre una serie di elementi conoscitivi utili in rapporto ad alcuni item specifici (es. anticorruzione).

Infatti, la SdS:

- a) opera in un contesto territoriale circoscritto, la provincia di Grosseto, con caratteristiche socio-economiche e criminologiche peculiari
- b) è al centro di un articolato sistema di relazioni in cui si individuano differenti categorie di stakeholder, ovvero quei soggetti ed individui che interagiscono direttamente con la sua organizzazione o sono comunque indirettamente correlati alle sue attività in qualità di portatori di aspettative, istanze e interessi specifici e differenziati.

Sia il contesto esterno in generale, che la tipologia di stakeholder e di relazioni intrattenute possono influenzare o possono essere influenzati dalle attività realizzate dalla SdS.

Il presente capitolo è stato predisposto considerando alcune fonti informative (interne ed esterne all'Ente); per garantire facilità di fruizione, si è operato un rinvio a tali documenti (inserendo i link per il reperimento degli stessi, per eventuali approfondimenti) inserendo di seguito solo gli elementi a supporto delle conclusioni a cui si è giunti.

2.1.1 Contesto di riferimento e profilo di salute

Per il presente paragrafo sono state utilizzate le seguenti fonti:

- ❖ Piano Integrato di Salute 2020-2022 Area Grossetana (Grossetana, Amiata, Metallifere) approvato dall'Assemblea COeSO nella seduta del 25 agosto 2020 e successivo Aggiornamento 2021⁹
- ❖ Piano di Sviluppo Organizzativo, approvato con Delibera di Giunta Esecutiva n. 3-2021 del 03/02/2021

Questi ultimi anni hanno visto un periodo di profonda transizione di COeSO, in relazione soprattutto alla ridefinizione del proprio **ruolo ed ambito di operatività** che – avviato con la nascita di 3 nuove Aziende USL di Area Vasta che accorpano le 12 precedenti (LRT n. 84/2015) e la conseguente nuova zonizzazione avviata dalla LRT n. 11/2017 – ha comportato l'avvio del processo di fusione per incorporazione (obbligatorio per Legge regionale) delle tre SDS prima gravitanti sulla nuova ZD grossetana (COeSO, Amiata-grossetana e Colline metallifere), conclusosi positivamente nel 2018. La fusione delle tre Società della Salute ha dato vita ad un contesto di intervento con una peculiare complessità gestionale, conseguenza:

- della **vastità della zona**, va infatti rilevato che il bacino territoriale di riferimento di COeSO ha un'estensione di oltre 3.000 kmq, pari al 13,5% dell'intera superficie regionale, peraltro con caratteristiche geo-morfologiche molto differenziate che vanno dalle aree costiere a quelle rurali fino alle montane;
- della **numerosità degli attori**, COeSO vede infatti coinvolti in qualità di soci, oltre all'Azienda Sanitaria USL Toscana Sud Est, 20 amministrazioni comunali che trovano sintesi negli organi istituzionali del Consorzio - la Presidenza l'Assemblea dei Soci e la Giunta Esecutiva - ai quali si aggiungono il Comitato di Partecipazione, composto dai rappresentanti della comunità locale quale espressione dell'utenza che usufruisce dei servizi, dell'associazionismo di tutela, di promozione e sostegno attivo, e la Consulta del Terzo Settore, composta dai rappresentanti delle organizzazioni di volontariato e del Terzo settore che sono presenti in maniera rilevante sul territorio e operano in campo sanitario e sociale;
- della **diversificazione territoriale** che, in prima battuta, si manifesta in termini di popolosità: la zona-distretto conta circa 170.000 abitanti (pari al 4,6% della popolazione regionale) con una densità abitativa molto bassa, 56 abitanti per kmq; tuttavia, il 60% della popolazione si concentra nei comuni di Grosseto e Follonica, mentre il restante 40%, circa 68.000 abitanti, si distribuisce su un territorio di oltre 2.500 kmq per una densità abitativa che scende a 27 abitanti per kmq. Tale distribuzione, soprattutto nelle aree interne montane e rurali, pone un

⁹ <http://www.coesoareagr.it/pis-2020-2022/>

problema di accessibilità ai servizi per i quali è più difficile garantire la prossimità, tra l'altro in una condizione di progressiva rarefazione delle reti sociali spontanee conseguenza dello spopolamento.

Il Profilo di Salute, parte integrante del PIS 2020-2022, evidenzia un progressivo invecchiamento della popolazione che, associato alla contrazione del tasso di natalità, porta alla costante diminuzione della popolazione residente solo in parte compensata dai flussi migratori in particolare di stranieri. Tale dinamica, comune a tutto il territorio nazionale e, in generale, tutti i Paesi occidentali, pone il problema ormai acclarato della crescente domanda di servizi per la non auto-sufficienza e per le cronicità connesse all'invecchiamento mossa da un numero sempre maggiore di persone, dato anche l'allungamento della speranza di vita.

A queste dinamiche ormai strutturali si sommano le criticità connesse al perdurare della crisi economica che, andandosi a sovrapporre ad una situazione di partenza già di per sé non particolarmente florida (la Maremma è storicamente una delle zone meno facoltose della Toscana), esaspera i fenomeni di fragilità e disagio sociale, soprattutto tra le fasce più giovani della popolazione in cui si è andata stratificando un'importante quota di giovani NEET, di aumento delle dipendenze e di diffusione di stili di vita inadeguati, se non degenerativi.

Tra le determinanti dello stato di salute occorre annoverare la recente emergenza sanitaria, i cui effetti non sono tutti noti e sicuramente sono tutti da metabolizzare. Gli impatti sulle attività delle SdS sono i più disparati: dall'educazione alla prevenzione alla gestione delle cure domiciliari, fino alla gestione dei sovraccarichi ospedalieri e, dal punto di vista sociale, l'impoverimento della società, le difficoltà di accesso alla scuola e alle attività extrascolastiche, la dispersione dei legami e dei rapporti sociali.

Per la clusterizzazione del bacino territoriale di riferimento, oltre alle analisi a supporto del Profilo di Salute, torna utile la metodologia di classificazione delle Aree Interne¹⁰ per l'individuazione dei contesti caratterizzati da perifericità rispetto ai principali poli dello sviluppo economico. Il posizionamento dei Comuni rispetto a questa classificazione – dove l'unico polo è Grosseto, seguito da 7 aree interne intermedie, altrettante periferiche e 5 ultra-periferiche – sovrapposto ad alcuni degli indicatori dello stato di salute, quali l'indice di invecchiamento e il tasso di cronicità, evidenzia, in questa sede a solo titolo esemplificativo, la geometria variabile per la definizione dei diversi cluster di utenza.

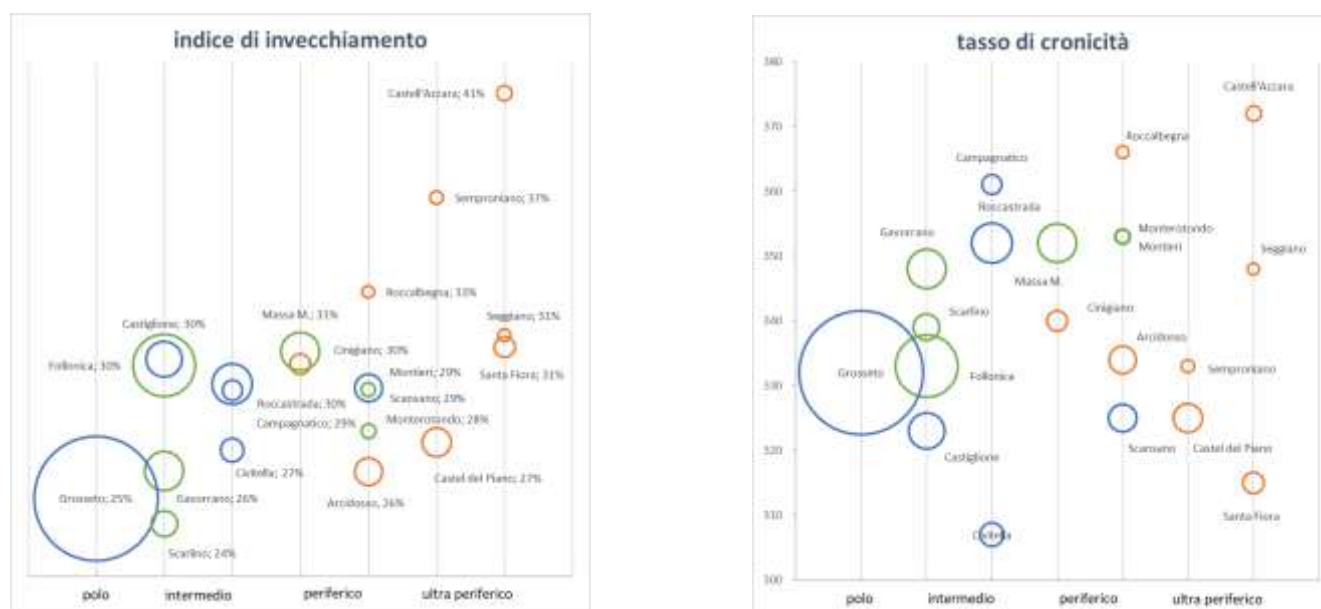


Figura 3 Mappa di posizionamento per tipologia Area Interne

Legenda

In asse orizzontale è riportato il posizionamento rispetto alla classificazione delle Aree Interne così come declinata a livello regionale da IRPET con l'ulteriore specificazione delle aree fragili (intermedie e intermedie fragili, periferiche e periferiche fragili, ultra-periferiche e ultra-periferiche fragili), intendendo per tali quelle aree che hanno subito lunghi processi di spopolamento, per cui risultano poco popolate, caratterizzate dalla presenza soprattutto di persone anziane, da un patrimonio immobiliare in larga parte inutilizzato e di basso valore, da basse presenze turistiche, bassa presenza di addetti alle attività produttive e basso reddito.

¹⁰ Metodologia adottata dal Ministero dello Sviluppo Economico ai fini della programmazione della politica regionale europea per il periodo 2014-2020

In asse verticale è riportato, da un lato, l'indice di invecchiamento (rapporto popolazione over 65 e totale popolazione residente) e, dall'altro, il tasso di cronicità (rapporto malati cronici e popolazione assistita), mentre la dimensione della bolla è proporzionale alla numerosità della popolazione residente per ciascun comune in mappa.

○ Comuni dell'area Grossetana ○ Comuni dell'area Colline metallifere ○ Comuni dell'area dell'Amiata grossetana

Complessità ed articolazione del bacino di utenza impongono di rafforzare, anche alla luce delle dinamiche socio-economiche in atto, nonché degli impatti attuali ed attesi della pandemia, la **capacità di analisi prospettica e profilazione dei bisogni delle persone e della collettività** attivando, accanto agli strumenti statistici disponibili, anche un **rafforzamento dei presidi territoriali** attraverso i quali intercettare la domanda.

Il rafforzamento della capacità di lettura ed anticipazione dei bisogni della comunità è funzionale a consolidare il processo di armonizzazione dell'offerta di servizi su tutto il territorio di riferimento, nel rispetto del principio di equità: non tutti i servizi sono indiscriminatamente previsti per tutti i territori, l'organizzazione dell'offerta segue l'evoluzione della domanda specifica, dando di più a chi ha più bisogno a prescindere dal comune di residenza. In questo senso, come peraltro indicato dalle linee strategiche regionali, è necessario anche rafforzare il rapporto di collaborazione con la società civile – in primis attraverso le sedi già istituzionalmente previste del Comitato di Partecipazione e della Consulta del Terzo Settore con i quali COeSO ha sempre lavorato fattivamente - per la co-progettazione degli interventi che incidono sulla qualità della vita e quindi sullo stato di salute della collettività.

SdS COeSO si confronta, quindi, con un'articolata platea di stakeholder: i cittadini, gli utenti, le rappresentanze della società civile e gli Enti Locali aderenti al Consorzio. Nei confronti di questa complessa comunità – che è sempre bene ricordare è comunque il risultato dell'accorpamento di sistemi territoriali differenziati – la priorità è quella di rafforzare il coinvolgimento e la partecipazione, attivando meccanismi di comunicazione bi-direzionale.

2.1.2 Contesto socio-economico

Per il presente paragrafo sono state utilizzate le seguenti fonti:

- ❖ COeSO, Piano della Performance 2021-2023 (maggio 2021)¹¹
- ❖ Camera di Commercio Maremma e Tirreno, *Rapporto strutturale sull'economia delle province di Grosseto e Livorno nel 2020* (luglio 2021)¹²

Il contesto nel quale opera la SdS è caratterizzato da una crescente domanda di servizi per la non auto-sufficienza e per le cronicità connesse all'invecchiamento; tale situazione è dovuta a un aumento dell'età media della popolazione a causa della contrazione del tasso di natalità (compensato solo in parte dai flussi migratori) e dall'allungamento della speranza di vita.

A queste dinamiche ormai strutturali si sommano le criticità connesse al perdurare della crisi economica che, andandosi a sovrapporre ad una situazione di partenza già di per sé non particolarmente florida, esaspera i fenomeni di fragilità e disagio sociale, soprattutto tra le fasce più giovani della popolazione in cui si è andata stratificando un'importante quota di NEET, di aumento delle dipendenze e di diffusione di stili di vita inadeguati, se non degenerativi. I bisogni sociali e sanitari che la SdS è chiamata a soddisfare sono dunque sempre più diffusi e diversificati e, tra l'altro, vanno gestiti con risorse finanziarie in progressiva contrazione.

Nell'evidenziare le caratteristiche del contesto in cui la SdS opera, è necessario considerare anche l'emergenza sanitaria COVID-19 che da marzo 2020 interessa l'intero territorio nazionale. Per una società come CoeSO gli impatti dell'emergenza sanitaria si verificano non solo a livello operativo (difficoltà nell'intervento, necessità di ripensamento delle modalità di offerta ed erogazione dei servizi) ma anche in un peggioramento delle condizioni di salute (fisiche, mentali ed economiche) degli utenti destinatari dei servizi (il che implica probabile aumento della domanda di determinati servizi).

Il Report della Camera di Commercio competente per territorio, seppur con dati 2020, consente di affermare quanto segue.

Da un punto di vista numerico, gli indicatori mostrano che il tessuto imprenditoriale locale sembra tenere l'impatto della crisi acuita dal COVID: infatti, i territori affacciati sul mare e storicamente dotati di una contenuta "vivacità" imprenditoriale mostrano più degli altri una sostanziale tenuta nei numeri; in particolare la provincia di Grosseto, notoriamente dotata di una scarsa propensione all'export, archivia il 2020 con due andamenti moderatamente

¹¹ <http://www.coesoareagr.it/piano-della-performance/>

¹² https://www.lg.camcom.it/pagina1753_studi-e-ricerche.html

negativi, che paiono recuperabili in breve tempo dal sistema economico locale. Il dato sembra essere confermato dal numero di occupati, che presenta nella provincia di Grosseto un dato in netta controtendenza sia con quello regionale che nazionale, ovvero una lieve crescita. L'apparente maggior tenuta del bacino occupazionale dell'industria potrebbe essere in parte dovuta al blocco dei licenziamenti ed alla possibilità di accesso alla CIG-covid, così come alla minor presenza di attività produttive più frequentemente e più lungamente soggette a sospensione dell'attività. Diversamente, le citate misure non sembrano essere riuscite ad evitare una significativa contrazione occupazionale nei servizi, soprattutto nei comparti più colpiti dalla crisi economica (direttamente o indirettamente collegati al turismo).

Nel corso del 2020 è continuata e si è rafforzata la generalizzata tendenza alla crescita dell'ammontare dei depositi bancari, fenomeno già osservato negli anni precedenti. Fra le conseguenze intangibili che la pandemia ha prodotto c'è infatti quella di una forte e diffusa incertezza, che notoriamente si traduce in comportamenti prudenziali da parte di famiglie ed imprese. Aumenta dunque la propensione al risparmio, diminuisce quella al consumo; si riduce la capacità d'investimento delle imprese o si modifica, nell'emergenza, la pianificazione strategica precedentemente adottata verso l'adozione di interventi che tendano a contrastare il virus e/o rispettino le numerose norme emanate dal Governo.

2.1.3 Contesto criminologico

Fonti utilizzate:

- ❖ Regione Toscana, *V rapporto sui fenomeni di criminalità organizzata e corruzione in Toscana*, anno 2020¹³, nell'ambito del Progetto di analisi e ricerca sui fenomeni corruttivi e di criminalità organizzata in Toscana¹⁴

Il rapporto esamina l'evoluzione dei fenomeni corruttivi e di criminalità organizzata in Toscana per l'anno 2020, le loro dinamiche di riproduzione e sviluppo criminale alla luce della crisi sanitaria, ed offre un monitoraggio aggiornato rispetto al funzionamento delle principali politiche pubbliche adottate per prevenirne e contrastarne gli effetti.

In particolare, per la provincia di Grosseto, nell'ambito del benchmarking regionale, emergono i seguenti indicatori specifici di rischio:

- secondo dati dell'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) della Banca d'Italia, segnalazioni di operazioni sospette (s.o.s.) di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo, a fronte di un numero di segnalazioni ricevute annualmente sull'intero territorio nazionale in continuo incremento anno su anno, in Toscana si riscontra invece una diminuzione 2020vs2019 del 2,5% (la Toscana si posiziona al l'ottavo posto tra le regioni italiane); tra le province toscane, Grosseto si posiziona nel 2020 al penultimo posto in termini assoluti (351 segnalazioni su 6695 totali) mentre è al 5° posto se si utilizza l'indicatore "segnalazioni ogni 100.000 abitanti"; è al 48° posto nel ranking provinciale a livello nazionale
- rischio di investimenti criminali nelle economie locali, correlato con l'operatività in contanti: sempre l'UIF stima che la provincia di Grosseto mostri valori al di sopra della media rilevata nelle regioni del Centro e Nord Italia, con un rischio associato di valore "medio-alto"
- rischio di infiltrazioni criminali, valutato mediante analisi dei sequestri e confisci dei beni riconducibili ad organizzazioni criminali di stampo mafioso, e ad altre attività illecite dall'elevata pericolosità sociale: In base alla banca dati dell'ANBSC¹⁵, sono 541 i beni sotto confisca attualmente censiti in Toscana, quasi la metà nelle province di Pistoia e Prato. La provincia di Grosseto, seppur con numeri assoluti relativamente bassi (32) segna comunque un raddoppio negli ultimi anni (dal 2,6% del 2018 al 5,9% del 2020/2021). Quanto all'analisi della distribuzione dei beni per matrice criminale di stampo mafioso, emerge nel territorio grossetano la presenza di infiltrazioni quasi esclusivamente riconducibili alla 'ndrangheta (27,27%) mentre il resto è riconducibile ad attività non tipicamente di associazione mafiosa perché non direttamente riconducibile a reati di criminalità organizzata, ma ad altre fattispecie di reato come usura, estorsione, bancarotta
- il Focus su eventi di delocalizzazione organizzativa ed espansione criminale nell'economia legale, per la provincia di Grosseto, conferma la presenza di eventi di usura ed estorsione

¹³ <https://www.regione.toscana.it/documents/10180/23864036/Rapporto+unito+criminalit%C3%A0.pdf/0096efcd-af0e-93dd-b1b9-3a6c755d119c?t=1639737636485>

¹⁴ <https://www.regione.toscana.it/-/progetto-di-analisi-e-ricerca-sui-fenomeni-corruttivi-e-di-criminalita-organizzata-in-toscana>

¹⁵ Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, dati aggiornati al 30 aprile 2021

Più nello specifico, la Sezione II del report entra nell'analisi dei fenomeni corruttivi, analizzati secondo la metodologia di cui al progetto di 'Codifica eventi di corruzione' (CECO), ivi esposta.

Nel territorio Toscana, resta costante la percentuale di casi legati a fenomeni corruttivi, nel 2020 quantificabili in 16 eventi, 6% del totale nazionale, per quanto in calo in termini assoluti rispetto ai 20 eventi codificati nel 2019 e dopo il picco rilevato nel 2018, Più nello specifico:

- a livello regionale, rispetto al biennio precedente, si confermano (come settore maggiormente interessato dai reati contro la pubblica amministrazione) gli appalti, complessivamente circa il 55% dei casi; in crescita rispetto al biennio precedente in termini percentuali – 11,5% di casi – anche gli eventi emersi nel governo del territorio mentre risultano in calo gli eventi di potenziale corruzione che riguardano nomine e incarichi (4,5%) e controlli e verifiche (5,44%), quasi dimezzati
- a livello provinciale, nel 2020, a fronte di 24 eventi potenziali di corruzione, solo 1 è associato al territorio grossetano (si tratta di un'inchiesta avviata nell'ottobre 2017 in seguito ad alcuni accertamenti sul bando di gara per la realizzazione di un impianto di trattamento fanghi e sull'appalto per un acquedotto);
- nell'analisi pluriennale (2016-2020), la provincia di Grosseto si posiziona in un range medio-basso (7 casi totali) rispetto al più alto (27 casi) ed al più basso (2 casi); nello stesso periodo, la maggior parte degli eventi di corruzione totali – ben 27 – interessa il settore degli appalti (oltre un terzo del totale)

2.2 Contesto interno

All'interno di questa sezione COeSO illustra i dati identificativi dell'Ente: chi è, cosa fa e come opera.

2.2.1 Natura dell'Ente, portafoglio servizi e modello di funzionamento

COeSO, in quanto Società della Salute (SdS), è un ente di diritto pubblico costituita in forma di Consorzio e dotato di personalità giuridica e di autonomia amministrativa, organizzativa, contabile, gestionale e tecnica (art. 71bis della LRT 40/2005 e s.m.i.).

Le SDS in Toscana rappresentano una struttura organizzativa che sviluppa l'integrazione del sistema sanitario con quello socio assistenziale proprio degli Enti locali. In attuazione della riforma del welfare voluta a livello regionale, alle SDS è stato assegnato il compito di assicurare la salute delle comunità locali, dove al concetto di salute, a differenza di quello più circoscritto di sanità, si associa una condizione di benessere fisico, psichico e sociale che si può ottenere solo con una visione complessiva, da un lato, dei bisogni della collettività e, dall'altro, dei servizi rivolti al cittadino.

L'obiettivo è dunque quella di garantire una risposta unitaria ai bisogni sociosanitari e sociali integrati e diventare l'unico interlocutore e porta di accesso ai servizi (anche sanitari) territoriali erogati dalle stesse SdS ovvero dalla ASL e da altri soggetti istituzionali. Rispetto all'elencazione di funzioni prevista dall'art. 71bis co. 3 e ss. della LRT 40/2005, COeSO esercita direttamente funzioni di:

- ✓ analisi e valutazione del fabbisogno socio-sanitario e conseguente programmazione strategica dei servizi inerenti alle reti territoriali sanitarie, sociosanitarie e sociali integrate;
- ✓ programmazione operativa e attuativa annuale delle attività di cui al punto precedente;
- ✓ organizzazione ed erogazione diretta dei servizi territoriali relativi alle attività socio-sanitarie ad alta integrazione sanitaria, alle prestazioni sanitarie a rilevanza sociale di cui all'articolo 3 septies del D.Lgs. 502/1992 e s.m.i. e alle attività di assistenza sociale;
- ✓ controllo, monitoraggio e valutazione in rapporto agli obiettivi programmati.

Quanto al portafoglio dei servizi, di seguito si espone una tabella riassuntiva degli obiettivi di salute e connessi programmi d'intervento previsti dal PIS 2020-22 ed aggiornati in specifiche schede attività dei POA 2020 e 2021, nel cui ambito si articolano i vari servizi e progetti attivati da COeSO e descritti nel dettaglio nel POA:

CONTRASTARE LA VIOLENZA DI GENERE

Programma salute e tutela delle donne

CONTRASTARE LE DIPENDENZE

Programma GAP - gioco d'azzardo

DEFINIRE UN SISTEMA DI PROTEZIONE SOCIALE E DI CURA PER LE PERSONE NON AUTOSUFFICIENTI

Programma anziani e non autosufficienti

INCLUSIONE SOCIALE E LOTTA ALLA POVERTÀ
Programma povertà e inclusione sociale
Programma Reddito di cittadinanza
Programma Senza dimora
INTEGRARE I SERVIZI METTENDO AL CENTRO LA PERSONA
Programma disabilità
Programma salute mentale adulti
Programma famiglie, minori, giovani e adolescenti
Programma per l'integrazione socio-sanitaria
MIGLIORARE GLI STILI DI VITA
Programma stili di vita e promozione della salute
MIGLIORARE IL SISTEMA DI ACCOGLIENZA DEI MIGRANTI
Programma migranti
PROMUOVERE IL WELFARE GENERATIVO
Programma innovazione modello di welfare locale
PROMUOVERE LA PARTECIPAZIONE ATTIVA DEI CITTADINI
Programma cittadinanza attiva e beni comuni
TUTELARE LA SALUTE
Programma cure primarie e assistenza territoriale

I programmi e servizi sono stati ricondotti ed allocati ad un'Area organizzativa COeSO nell'All. 1 al Piano di sviluppo organizzativo 2021-2023”.

Le SDS sono dunque chiamate a svolgere un ruolo che va oltre la gestione dei servizi e delle prestazioni socio-sanitarie e socio-assistenziali, per ricomprendere una più ampia capacità di intercettazione e presidio delle caratteristiche e delle dinamiche di contesto – demografiche, economiche, geografiche, sociali - che possono determinare, in positivo o in negativo, la condizione di benessere e lo stato di salute della comunità di riferimento. Per questo COeSO, oltre alle funzioni istituzionalmente previste dalla Legge, ha in essere ulteriori attività e servizi, derivanti:

- ✓ dall'avvenuto finanziamento di numerosi progetti specifici a valere di fondi nazionali (es., regionali o ministeriali) o comunitari; molti di essi, alla conclusione dei finanziamenti, sono stati trasformati da COeSO ha in servizi strutturati;
- ✓ dalle convenzioni/contratti di servizio con i propri Soci che le hanno delegato la gestione di ulteriori servizi ad es. relativi al welfare comunale (servizi socio-educativi e culturali).

Il modello di intervento di COeSO si articola nelle macrofasi di seguito descritte che, a partire da una espressione di bisogno, arrivano fino alla sua potenziale gestione/soddisfazione:

- ❖ recepimento dell'esigenza (orientamento, accoglienza e prima analisi)
- ❖ istruttoria (valutazione, progettazione e programmazione dell'intervento)
- ❖ erogazione (attuazione, erogazione, monitoraggio e rivalutazione).

come esplicitato dalla seguente figura:

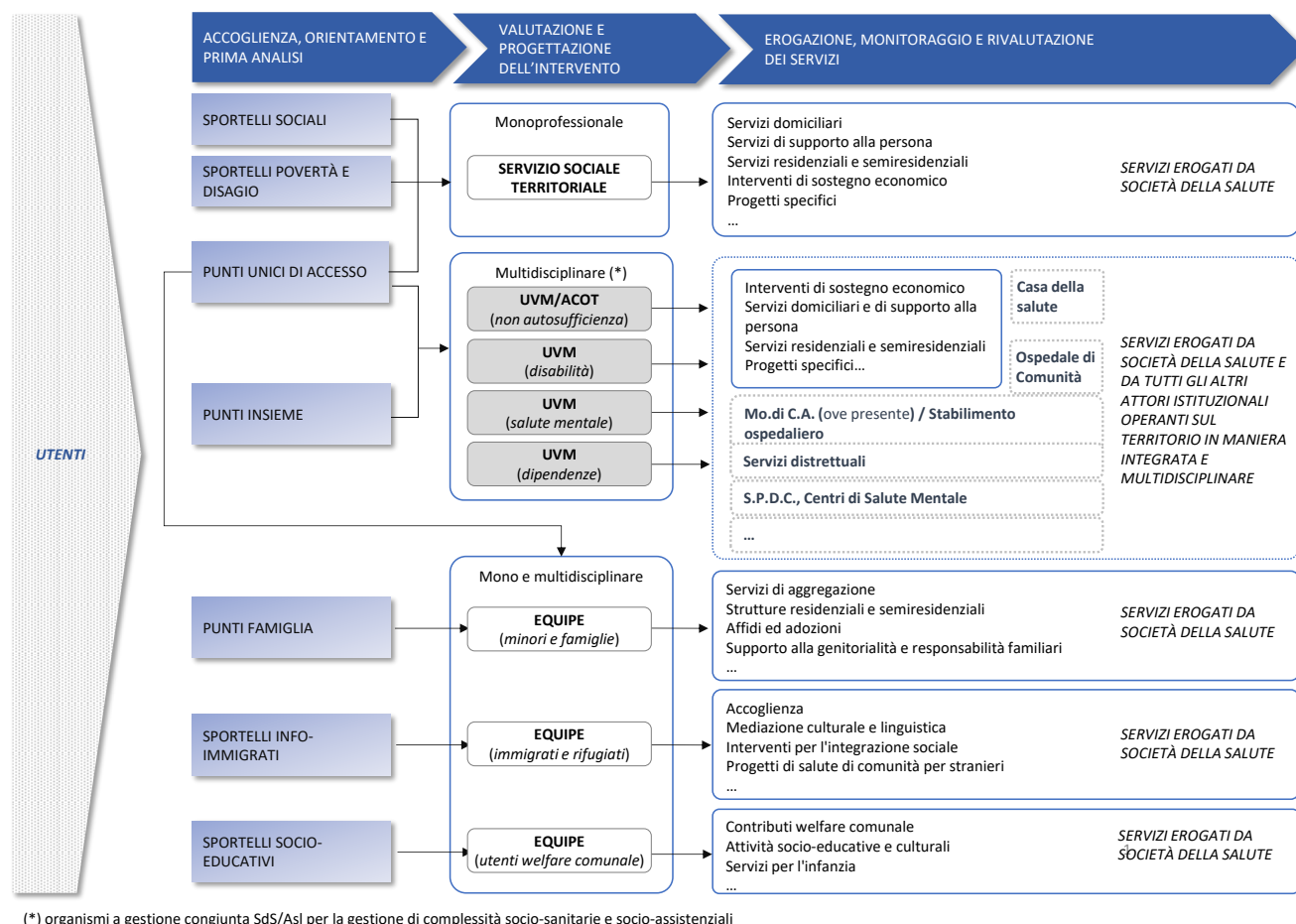


Figura 4 Modello di produzione dei servizi SDS COeSO

Tale modello promuove l'integrazione a tutti i livelli, perseguita:

- dal punto di vista organizzativo, al fine di garantire punti unitari di accesso al sistema dei servizi evitando ai cittadini di dover seguire percorsi confusivi;
- sul piano professionale, garantendo valutazioni multiprofessionali e multidimensionali ove necessario;
- infine, producendo servizi che, dopo essere stati concepiti unitariamente, siano erogati unitariamente a prescindere da quale soggetto pubblico vi contribuisca.

2.2.2 Assetto istituzionale

Ai sensi della L.R. 40/2005 e dello Statuto di COeSO, gli Organi sociali ed istituzionali di COeSO sono i seguenti:

- ❖ **Assemblea dei soci**, organo collegiale deliberativo che determina gli indirizzi generali della SdS e detta gli indirizzi programmatici e le direttive nei confronti della Giunta esecutiva. L'Assemblea è composta dai rappresentanti degli enti aderenti (20 rappresentanti degli enti locali e uno dell'Azienda Sanitaria) che intervengono ognuno con le proprie quote di partecipazione. Le deliberazioni, a norma di Statuto, vengono assunte con la doppia maggioranza che prevede almeno il 51% delle quote e il 51% dei soci. E' presieduta dal Presidente della SDS
- ❖ **Giunta esecutiva**, è l'organo di amministrazione che adotta, nell'ambito degli indirizzi programmatici e delle direttive dell'Assemblea dei soci, gli atti e i provvedimenti necessari alla gestione della SdS che non siano riservati dalla legge o dalla Statuo alla competenza di altri organi consortili. E' nominata dall'Assemblea dei soci e costituita dai rappresentati degli enti associati

I rappresentanti dei Comuni che fanno parte dell'Assemblea e della Giunta restano in carica per il tempo del loro mandato svolto presso l'ente di provenienza e decadono automaticamente alla conclusione di questo. Ad essi non spetta alcun compenso per lo svolgimento delle proprie funzioni, ai sensi della LRT 40/2005 (art. 14 comma C D.Lgs. 14 marzo 2013 n. 33).

- ❖ il **Presidente della Società della Salute**, che esercita la rappresentanza generale del Consorzio e assicura il collegamento tra l'Assemblea dei Soci e la Giunta esecutiva, coordinando l'attività di indirizzo, programmazione e governo
- ❖ il **Direttore**, nominato dal Presidente della Società della Salute su proposta della Giunta esecutiva e previa intesa con il Presidente della Giunta regionale. Predisporre gli atti di programmazione e ne cura l'attuazione, assicura la gestione operativa e la direzione delle Strutture ed esercita la direzione amministrativa e finanziaria della Società della salute; ricopre anche il ruolo di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza.
- ❖ il **Collegio sindacale**, nominato dall'Assemblea dei soci, con funzioni di controllo sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione del Consorzio
- ❖ il **Nucleo di valutazione (NDV)**, che svolge anche le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009

L'assetto appena descritto concretizza un **modello di governance** che prevede:

- le funzioni di programmazione, monitoraggio e controllo strategico gestite direttamente dall'Assemblea (art. 71 sexies LRT 40/2005 e art. 8 dello Statuto) mentre la programmazione esecutiva è di competenza della Giunta (art. 71 septies LRT 40/2005 e art. 10)
- la gestione operativa coordinata dal Direttore (art. 71 septies LRT 40/2005 art. 14 dello Statuto)
- quali Organi di controllo "strutturati", il Collegio sindacale (art. 71 decies LRT 40/2005 e art. 15 dello Statuto) ed il Nucleo di Valutazione (art. 26 dello Statuto) con funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione, cui si aggiungono quelli previsti da discipline specialistiche quali il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di cui alla Legge 190/2012 e s.m.i., il Responsabile della Protezione dei Dati (DPO) di cui al Regolamento (UE) 2016/679 ed il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni¹⁶, di cui alla dalla L. 183/2010 di modifica degli artt. 1, 7 e 57 del D.Lgs. 165/2001.

2.2.3 Descrizione della struttura organizzativa

La profonda trasformazione organizzativa che COeSO ha attraversato negli ultimi anni, come peraltro già anticipato, ha comportato:

- la ridefinizione dell'ambito di operatività territoriale
- la necessità, a livello organizzativo, di omogeneizzare sull'intero territorio i modelli di ricezione dei fabbisogni, di intervento, di produzione, gestione ed erogazione dei servizi, nonché stabilire degli standard qualitativi univoci

A tal fine è stato avviato un processo di analisi dell'assetto organizzativo al fine di operare una ridefinizione dello stesso che permettesse di intervenire in maniera uniforme in territori precedentemente caratterizzati da differenze storiche e geografiche e quindi da differenti modelli di intervento. Il nuovo assetto organizzativo così come modificato dalla delibera di Giunta n. 16/2020 e definitivamente formalizzato nel Piano di sviluppo organizzativo 2021-2023 di COeSO, presenta una struttura a matrice idonea a concretizzare la suddetta omogeneizzazione nei tre territori ora costituenti un'unica SdS.

La Struttura, di seguito illustrata, si articola in:

- ❖ una Unità Funzionale, Area dirigenziale cui fanno capo le Aree organizzative di produzione (centri di costo e di responsabilità)
- ❖ due Aree organizzative di supporto tecnico-amministrativo, in afferenza al Direttore COeSO per la gestione dei processi e delle attività di supporto interno
- ❖ un'Area di Staff al Direttore

¹⁶ istituito con determina dirigenziale n. 721-2021 del 11/11/2021

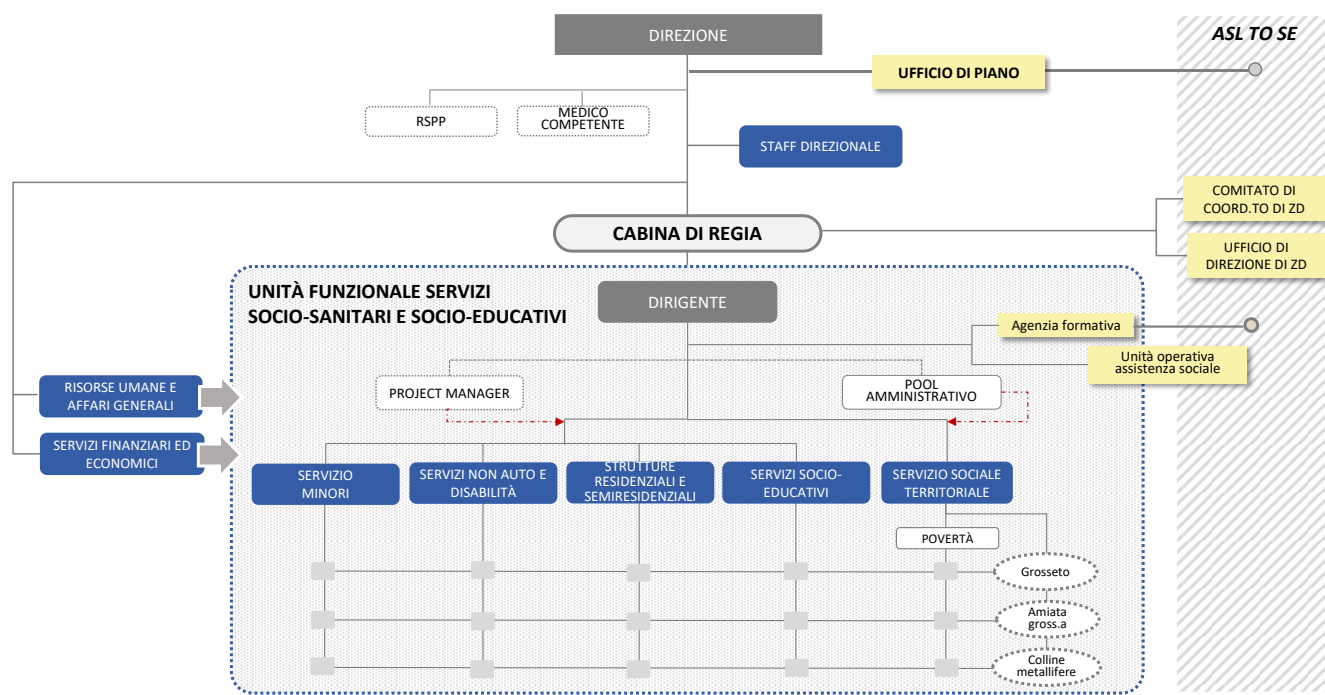


Figura 5 Assetto organizzativo SdS COeSO

Con determinazione n° 565-2021 del 14/09/2021, in attuazione di quanto previsto nel Piano di sviluppo organizzativo, ai sensi del “Regolamento per la Disciplina degli Incarichi di Funzione”¹⁷ e ad esito di apposito avviso interno, sono stati conferiti gli incarichi di funzione (di organizzazione e professionali) di seguito indicati:

- Responsabile Servizi finanziari ed economici (incarico di organizzazione)
- Responsabile Servizio Non Autosufficienza e Disabilità (incarico di organizzazione)
- Responsabile Servizi socio-educativi (incarico di organizzazione)
- Responsabile Servizio Minori (incarico di organizzazione)
- Responsabile Area Povertà (incarico professionale)
- Responsabile Area ex Colline Metallifere (incarico professionale)
- Responsabile Area ex Zone Grossetana ed Amiata Grossetana (incarico professionale)

I nominativi dei titolari e i curricula sono pubblicati al seguente link: <http://www.coesoareagr.it/posizioni-organizzative/>.

2.2.4 Stato delle risorse umane

QUADRO D'INSIEME	2019	2020	2021	VARIAZIONE 21VS19
Dipendenti	48	65	68	+20
Addetti in comando	6	5	5	-1
Addetti interinali	9	9	5	-4
TOTALE ADDETTI	63	79	78	+15

Si nota un deciso incremento del personale dipendente in attuazione dei Piani dei fabbisogni di personale 2020 e 2021 (+29,5%) anche nell’ottica dell’internalizzazione delle competenze (-50% di personale non dipendente).

PERSONALE 2021 PER PROFILO PROF.LE	DIRIGENTI	ASSISTENTI SOCIALI	TECNICO-AMM.VI	ALTRO	TOTALE
------------------------------------	-----------	--------------------	----------------	-------	--------

¹⁷ approvato con Delibera della Giunta Esecutiva n. 10 del 12/07/2021 e reperibile al seguente link: <http://www.coesoareagr.it/atti-general/>

PERSONALE 2021 PER PROFILO PROF.LE	DIRIGENTI	ASSISTENTI SOCIALI	TECNICO-AMM.VI	ALTRO	TOTALE
Dipendenti	1	36	31	-	68
Addetti in comando	-	2	3	-	5
Addetti interinali	-	3	2	-	5
TOTALE ADDETTI	1	41	36	-	78

In merito ai profili professionali di inquadramento, è da rilevare come i profili tecnico-amministrativi non si occupino solo di funzioni di supporto interno ma siano anche dedicati (12 su 36, pari al 33%) ad attività *core* di erogazione dei servizi (pool amministrativo dell'Unità funzionale).

PERSONALE 2021 PER GENERE	DIRIGENTI		ASSISTENTI SOCIALI		TECNICI E AMM.VI		ALTRO		TOTALE	
	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U
Dipendenti	1	-	33	3	22	9	-	-	56	12
Addetti in comando	-	-	2	-	3	-	-	-	5	0
Addetti interinali	-	-	2	1	2	-	-	-	4	1
TOTALE ADDETTI	1	0	37	4	27	9	0	0	65	13

Il personale utilizzato da COeSO vede una netta prevalenza (83%) di donne, ancor più accentuata nei profili professionali di più alto inquadramento (D).

PERSONALE 2021 PER LIVELLO D'INQUADRAMENTO	TOTALE*	PERSONALE 2021 PER ETÀ ANAGRAFICA	TOTALE
Dirigente	1	<30	10%
D	44	da 31 a 40	24%
C	10	da 41 a 50	40%
B	13	da 51 a 60	25%
A	-	> di 60	1%
TOTALE ADDETTI	68	TOTALE ADDETTI	100%

* solo personale dipendente

Negli ultimi anni, si nota un deciso abbassamento dell'età media anagrafica dei dipendenti, anche per via dell'attuazione del piano fabbisogni 2020 e 2021 (74% del personale con meno di 50 anni).

ALLOCAZIONE DEL PERSONALE NELLE AREE ORGANIZZATIVE	ADDETTI*
Direzione (Staff)	3
AO Personale e Affari generali	3
AO Servizi finanziari ed economici	5
TOTALE AREA DIRIGENZIALE DIREZIONALE	11
Unità funzionale (staff)	12
AO Servizio minori	12
AO Servizi non auto e disabilità	4
AO Strutture residenziali e semiresidenziali	5
AO Servizi socio-educativi	8
AO Servizio sociale territoriale	20
TOTALE UNITA' FUNZIONALE	61
TOTALE COMPLESSIVO	72

*Al netto della Dirigente e del personale interinale

Anche in questo caso, si rileva come circa l'85% del personale totale sia allocato nell'Area (Unità funzionale) di produzione dei servizi.

2.2.5 Risorse economiche

In questa sezione vengono riportate le principali grandezze del Conto economico (consuntivi 2019 e 2020, pre-consuntivo 2021 e preventivo 2022¹⁸) e dello Stato patrimoniale (anni 2019-20) al fine di fornire un quadro storico delle risorse economiche utilizzate e prospettico (ovvero disponibili nel 2022) per il perseguimento della mission dell'Ente.

Viene inoltre proposta una analisi degli impieghi economici, con una lettura per target e per tipologia di servizio, relativa agli anni 2019 e 2020¹⁹.

2.2.5.1 Conto economico e stato patrimoniale

PRINCIPALI RISULTANZE DEL CONTO ECONOMICO	2019	2020	2021*	2022**
A) Valore della produzione	23.406.742	23.855.105	31.124.747	31.435.538
B) Costi della produzione	23.382.332	23.655.858	30.938.570	31.270.053
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	24.410	199.247	186.177	165.485
C) Proventi e oneri finanziari	-1.377	-8.647	-	-
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	-	-	-	-
E) Proventi e oneri straordinari	93.217	-67.872	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)	116.250	122.728	186.177	165.485
Y) Imposte sul reddito dell'esercizio (IRAP)	115.366	121.800	186.177	165.485
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	884	928	0	0

* preconsuntivo 2021

** bilancio preventivo pluriennale 2021-23

La struttura economica del Consorzio verte sull'impiego dei contributi a carico dei differenti enti per garantire i servizi socio-sanitari in condizioni di pareggio economico; obiettivo che è stato sempre rispettato anche grazie all'attivazione di ulteriori risorse finanziarie nell'ambito di fondi e di programmi nazionali e regionali.

Va rilevato come partire dal 2021 il bilancio del Consorzio ha subito un deciso incremento per effetto della gestione diretta delle prestazioni per la non autosufficienza e del conseguente trasferimento dall'Azienda Sanitaria delle relative quote sanitarie.

PRINCIPALI RISULTANZE DELLO STATO PATRIMONIALE	2019	2020
A) Immobilizzazioni	1.547.789	1.515.081
B) Attivo circolante	17.189.898	14.122.991
C) Ratei e risconti attivi	22.425	1.191
TOTALE ATTIVO (A+B+C)	18.760.112	15.639.263
A) Patrimonio netto	418.176	504.856
B) Fondi per rischi ed oneri	5.670.195	5.815.516
C) Trattamento fine rapporto	878.407	873.087
D) Debiti*	11.781.304	8.409.455
E) Ratei e risconti passivi	12.030	36.349
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO (A+B+C+D+E)	18.760.112	15.639.263

* l'intero importo indicato si riferisce a debiti esigibili entro l'esercizio

INDICATORE	BASE DI CALCOLO	2019	2020
------------	-----------------	------	------

¹⁸ Da bilancio preventivo pluriennale 2021-23; alla data di redazione del presente documento non è stato approvato il consuntivo al 31/12/2021

¹⁹ alla data di redazione del presente documento non è stato prodotto il report per l'anno 2021, in attesa di consolidamento dei dati di bilancio 2021

EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE CORRENTE	Costi della Produzione / Valore della Produzione	99,9%	99,2%
INCIDENZA SPESA PERSONALE	Costi del Personale / Costi della Produzione	7,2%	8,2
INDICE DI STRUTTURA	Patrimonio Netto / Immobilizzazioni	0,27	0,33
INDICE DI STRUTTURA SEC.	(Patrimonio netto + Passività m.l.) / Immobilizzazioni	7,9	5,9
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	Attivo circolante - Passività correnti	5.408.594 €	5.713.536 €
INDICE DI LIQUIDITÀ	Attivo circolante / Passività correnti	1,46	1,68
FLUSSO DI CASSA	Risultato Operativo Lordo + costi non monetari - variazione crediti + variazione debiti	237.722 €	4.203.670 €

2.2.5.2 Analisi degli impieghi economici

Più nel dettaglio, utilizzando le risultanze della rilevazione annuale “Indagine sugli interventi e i servizi sociali dei Comuni singoli o associati” MEF ISTAT (<https://www.istat.it/it/archivio/7566>), anni 2019 e 2020, è possibile dare una lettura degli impieghi economici per “target” e per “servizio”. I dati esposti sono full cost.

TARGET	2019	2020
Anziani non auto	7.634.052 €	8.392.395 €
Disabili	4.710.476 €	4.227.539 €
Minori	2.605.649 €	3.158.378 €
Anziani	1.677.695 €	1.546.265 €
Famiglie	713.630 €	533.974 €
Multiutenza	1.302.941 €	1.846.213 €
Immigrati	83.268 €	278.659 €
Povertà	599.593 €	434.951 €
Salute mentale	177.242 €	311.368 €
Giovani	108.321 €	48.207 €
Inclusione sociale	86.729 €	44.623 €
SERT	19.760 €	15.291 €
TOTALE	19.719.357 €	20.837.862 €

Le risorse utilizzate nel 2020 hanno visto incrementi più o meno rilevanti per alcuni target rispetto al 2019, e decrementi per altri. I target per i quali si registrano gli incrementi di risorse maggiori sono “Multiutenza” (+29%), “Immigrati” (+70%) e “Salute mentale” (+43%), dati che evidenziano i primi impatti dell’emergenza sanitaria. Relativamente al saldo negativo, si registra invece (oltre al SERT) una diminuzione degli impieghi per i target “Famiglie” (-34%), “Povertà” (-38%), “Giovani” (-125%) e “Inclusione sociale” (-94%).

INTERVENTI E SERVIZI	2019	2020
Interventi volti a favorire la domiciliarità	6.174.163 €	6.796.649 €
Strutture comunitarie residenziali	5.125.073 €	5.047.772 €
Trasferimenti in denaro per il pagamento di beni e servizi	3.408.906 €	4.570.658 €
Interventi e servizi educativo assistenziali e per il supporto all'inserimento lavorativo	1.555.227 €	1.407.940 €
Centri e strutture semiresidenziali	792.867 €	639.021 €
Centri e strutture semi residenziali (minori)	415.226 €	336.226 €
Segretariato sociale, informazione e consulenza per l’accesso alla rete dei servizi	671.935 €	714.788 €
Servizio di supporto interno	665.369 €	660.155 €
Servizi area allargata	381.057 €	137.649 €
Integrazione sociale	204.442 €	145.615 €
Attività di servizio sociale di supporto alla persona, alla famiglia e	258.481 €	320.087 €

INTERVENTI E SERVIZI	2019	2020
rete sociale		
Prevenzione e sensibilizzazione	64.409 €	61.302 €
Pronto intervento sociale	2.201 €	0 €
TOTALE	19.719.357 €	20.837.862 €

I dati esposti, sottolineano:

- quale dato strutturale, la bassa incidenza delle risorse dedicate ai servizi di supporto interno (3,2% del totale 2020, in ulteriore diminuzione rispetto al 2019)
- una diminuzione dei servizi “area allargata” (welfare locale) e di “integrazione locale” (soggetti deboli o a rischio)
- una sostanziale tenuta degli impieghi nell’ambito delle Strutture residenziali (l’impatto economico positivo derivante dal trasferimento dalla ASL delle quote sanitarie si noterà solo nel report 2021, attualmente non disponibile) mentre le strutture semiresidenziali sono state nel 2020 a lungo chiuse per Covid (-24%)
- un aumento (+25%) dei trasferimenti in denaro agli utenti per il pagamento di beni e servizi, nelle varie forme gestiti, e dei servizi diretti di supporto alla persona, alla famiglia e rete sociale (+19%)

3. VALORE PUBBLICO: AMBITI STRATEGICI DI INTERVENTO

Per “valore pubblico” si intende generalmente il livello di benessere economico-sociale-ambientale, della collettività di riferimento di un’Amministrazione, e più precisamente dei **destinatari di una sua politica o di un suo servizio**. Il Valore Pubblico è quindi un concetto né oggettivo, né statico, ma è definito dai decisori nei vari contesti organizzativi e in determinati momenti storici.

Come già anticipato, nella seduta del 10/02/2021 la Giunta di COeSO ha approvato il documento “**Piano di sviluppo organizzativo 2021-2023**”, che può intendersi quasi un precursore del PIAO; il documento focalizza infatti, al di là del dettato normativo:

❖ la propria mission: “**PROMUOVERE ED ASSICURARE LA SALUTE DELLE COMUNITÀ LOCALI**”

dove il concetto di salute va oltre quello di sanità, associandovi una condizione di benessere fisico, psichico e sociale che si può ottenere solo con una visione unitaria ed integrata, da un lato, dei bisogni della comunità territoriale e, dall’altro, dei servizi rivolti a tutti i cittadini.

❖ La propria vision: “**FARE DA CATALIZZATORE PER UN NUOVO MODELLO DI WELFARE**”

ovvero connotarsi come un laboratorio di sperimentazione nell’ambito del quale definire ed attuare nuove ed innovative modalità per gestire la vita delle comunità puntando ad aumentare il benessere delle persone, su una base di equità (dare a chi ha più bisogno), uguaglianza (non discriminare) e sostenibilità, promuovendo la solidarietà tra le persone e la coesione della comunità.

Sulla scorta di ciò, in questo capitolo COeSO SdS cerca di interpretare qual è la visione di medio-lungo periodo sulla quale basare la sua pianificazione e programmazione:

FINALITA'	AMBITI DI INTERVENTO	
Promuovere ed assicurare la salute delle comunità locali in condizioni di: equità, quindi con un’offerta calibrata rispetto ai bisogni delle persone e della collettività di tutto il bacino territoriale di riferimento; omogeneità degli standard di qualità; di efficacia delle prestazioni in condizioni di massimizzazione delle risorse disponibili.	Comunità di riferimento	Alimentare il processo di partecipazione e condivisione con gli stakeholder
	Sistema di offerta	Riportare a sistema la complessità delle attività e dei servizi
	Risorse economiche	Portare a condizioni di equità il sistema di contribuzione pro-capite degli Enti locali
Innovare il sistema di salute e welfare, sperimentando nuove modalità e soluzioni in grado di rispondere ai mutevoli bisogni dei singoli e della collettività complessivamente intesa	Comunità di riferimento	Leggere e anticipare i mutevoli bisogni della comunità di riferimento
	Sistema di offerta	Rafforzare le capacità di progettazione e fund raising per la realizzazione di progetti trasversali funzionali allo sviluppo e all’innovazione del sistema di offerta
	Risorse economiche	Attivare risorse economiche integrative a supporto dello sviluppo del sistema di offerta

A questi ambiti di intervento COeSO, a fronte delle rilevanti trasformazioni, transizioni e cambiamenti subiti, ne ha affiancato uno di tipo maggiormente organizzativo, ovvero:

FINALITA'	AMBITI DI INTERVENTO	
Superare le criticità organizzative eredità della fusione e dotarsi una struttura organizzativa in grado di supportare gli scenari di ampliamento e innovazione del ruolo e delle attività di COeSO	Risorse organizzative	Completare l’attuazione e migliorare il nuovo modello organizzativo
		Costruire un clima aziendale favorevole al cambiamento
	Istituzionale	Implementare gli obblighi di trasparenza per favorire il controllo sociale sull’azione amministrativa e la cultura della legalità e della prevenzione della corruzione

4. PERFORMANCE

4.1 Albero delle performance

Le indicazioni di cui al par. precedente sono state quindi rielaborate e dettagliate al fine di poterle tradurre in azioni programmabili e misurabili. Per tragguardare comunque l'esigenza di pianificazione di medio periodo, gli obiettivi operativi (e relative azioni) successivamente esposti (che contribuiscono al conseguimento degli obiettivi strategici) recano visione triennale ove per la loro realizzazione il periodo di riferimento sia più ampio dell'annualità in programmazione ovvero per tragguardare il concetto portante di miglioramento continuo. Il quadro complessivo della pianificazione triennale è proposto al par. 4.1.1. L'arco temporale di riferimento è indicato in tabella.

Rimane fermo che, per effetto dell'approvazione del presente Piano, la valutazione della performance organizzativa ed individuale sarà effettuata con esclusivo riferimento all'anno in misurazione (2022) e che gli obiettivi, indicatori/target definiti per gli anni successivi potranno essere rimodulati di anno in anno, in funzione degli input di contesto (interno ed esterno), come nella logica dei documenti di pianificazione pluriennale a scorrimento annuale. Il quadro complessivo della programmazione 2022 è proposto al par. 4.1.2.

4.1.1 Pianificazione performance triennale

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONE/INDICATORE	2022	2023	2024
SVILUPPARE AZIONI ORGANIZZATIVE PER L'OTTIMIZZAZIONE POST-FUSIONE	DISPORRE DI UN MIDDLE MANAGEMENT IN GRADO DI PRESIDARE L'AMPIEZZA E LA COMPLESSITÀ DEI SERVIZI	<ul style="list-style-type: none"> Operatività della cabina di regia 	●	●	●
	POTENZIARE LA DOTAZIONE DI RISORSE UMANE E LE COMPETENZE	<ul style="list-style-type: none"> Attuazione del piano formazione 	●	●	●
	MIGLIORARE LA CIRCOLARIZZAZIONE DELLE INFORMAZIONI E LA COLLABORAZIONE (FEEDBACK E COINVOLGIMENTO SU OBIETTIVI E ANALISI DEI PROBLEMI)	<ul style="list-style-type: none"> Costituzione del team di coordinamento dei Servizi 	●	●	●
		<ul style="list-style-type: none"> Operatività dei team di coordinamento di AO 	●	●	●
	SVILUPPARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA PEOPLE SATISFACTION	<ul style="list-style-type: none"> Attuazione delle azioni positive pianificate 	●	●	●

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONE/INDICATORE	2022	2023	2024
	POTENZIARE IL GRADO DI TRASPARENZA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Aggiornamento/mantenimento degli obblighi di pubblicazione (Attestazione sull'assolvimento degli obblighi ANAC) 	●	●	●
	DIFFONDERE LA CULTURA DELLA LEGALITÀ	<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione di specifici programmi formativi su Anticorruzione e trasparenza 	●		●
	MIGLIORARE ED IMPLEMENTARE MISURE SPECIFICHE ANTICORRUZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Attuazione delle misure di trattamento del rischio generali e specifiche 	●	●	●
VALORIZZARE LA CAPACITÀ DI REPERIRE RISORSE DA FONDI E MIGLIORARE IL MONITORAGGIO DELLE PROGETTUALITÀ	RAFFORZARE LA CAPACITÀ DI FUND RAISING E GESTIONE FINANZIARIA DEI PROGETTI	<ul style="list-style-type: none"> • Presentazione e realizzazione di progettualità in ambito PNRR 	●		
		<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione dei progetti in ambito PNRR 		●	●
		<ul style="list-style-type: none"> • Rendicontazione delle spese previste su progetti finanziati 	●	●	●
	MONITORARE IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OUTCOME DEI PROGETTI IN ESSERE	<ul style="list-style-type: none"> • Implementazione del SEUS Servizio di Emergenza-Urgenza Sociale (progetto regionale) 	●	●	●
		<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento servizi di educativa territoriale (domiciliare, scolastica, etc.) 	●	●	●
		<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnamento all'autonomia di soggetti che, al compimento della maggiore età, vivono fuori dalla famiglia di origine sulla base di un provvedimento dell'autorità giudiziaria (progetto Care leavers) 	●	●	
		<ul style="list-style-type: none"> • Innovazione ed uniformazione delle pratiche di intervento nei confronti delle famiglie in situazione di vulnerabilità al fine di prevenire il rischio di maltrattamento e il conseguente allontanamento dei bambini dal nucleo familiare (progetto PIPPI11) 	●	●	
		<ul style="list-style-type: none"> • Rendere accessibile le opportunità offerte dal frammentato sistema dei servizi pubblici e privati, per la creazione di singoli punti di accesso (One Stop Shop) e una rete integrata di soggetti pubblici e privati (Progetto europeo RETICULATE) 	●	●	
		<ul style="list-style-type: none"> • Realizzare progettualità in favore di di famiglie di cittadini di Paesi Terzi in difficoltà (progetto WE-ITA: WElfare generativo per Integrare Tutti Attivamente) 	●	●	
		<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare il livello di qualificazione del sistema di tutela sanitaria per i servizi rivolti ai cittadini di Paesi terzi portatori di disagio mentale e/o di patologie legate alla dipendenza (progetto SAMEDI) 	●	●	
<ul style="list-style-type: none"> • Fornire aiuti economici ai nuclei familiari e/o singole persone in situazione di criticità socio-economica, aggravata anche dall'attuale emergenza sanitaria 	●				

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONE/INDICATORE	2022	2023	2024
MIGLIORARE L'EFFICACIA, LA QUALITÀ E L'INNOVATIVITÀ DEI SERVIZI	POTENZIARE GLI STRUMENTI DI COLLABORAZIONE ISTITUZIONALE E CO-PROGETTAZIONE DEI SERVIZI ED INTERVENTI	• Potenziamento dell'operatività degli Organismi interni di partecipazione istituzionale (Comitato di partecipazione e Consulta del 3° settore)	●	●	●
		• Realizzazione del percorso partecipativo "Cantieri della Salute"	●		
		• Realizzazione delle progettualità proposte dai tavoli di lavoro	●	●	
	POTENZIARE GLI STRUMENTI DI PREVENZIONE ED EDUCAZIONE ALLA SALUTE	• Progetto "Regoliamo insieme l'azzardo"	●		
		• Realizzazione di progetti di educazione alla salute (promozione di stili di vita sani e consumi consapevoli)	●	●	●
	MIGLIORARE L'ACCESSIBILITÀ AI SERVIZI, ANCHE ATTRAVERSO IL POTENZIAMENTO DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA	• Aumento della visibilità social di COeSO		●	●
		• Miglioramento del sito istituzionale	●	●	●
		• Realizzazione Bilancio Sostenibilità	●	●	●
	MIGLIORARE LA DIGITALIZZAZIONE ED INNOVAZIONE DEI PROCESSI E SERVIZI	• Conferimento dell'incarico di Responsabile della Transizione Digitale			●
		• Definizione delle strategie di digitalizzazione dell'Ente			●
		• Sperimentazione (studio di fattibilità, progettazione esecutiva, realizzazione, avvio) di un servizio gestito interamente in modalità digitale			●
	MONITORARE LA REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA DEI PROCEDIMENTI	• Partecipazione al Tavolo di lavoro con Regione Toscana "aggiornamento linee di indirizzo in materia di contabilità delle SdS"	●		
		• Avviare le attività di recupero dei crediti inevasi	●	●	●
		• Tasso di copertura controlli amministrativi (completi, a campione) effettuati (gare)	●	●	●
• Tasso di copertura controlli amministrativi (completi, a campione) effettuati (pagamento fatture > 5.000€)		●	●	●	
• Gestione dei controlli ISEE per i servizi in compartecipazione		●	●	●	
• Tasso di contenzioso su gare ed affidamenti		●	●	●	
• Tasso di contenzioso sul lavoro		●	●	●	

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONE/INDICATORE	2022	2023	2024
	MONITORARE IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OUTCOME DEI SERVIZI STRUTTURATI	• Tasso di utilizzo dei posti letto: mantenere o migliorare il livello di “saturazione” dei Posti Letto e garantire un veloce subentro di nuovi ospiti nelle RSA	●	●	●
		• Mantenimento o miglioramento della capacità della SdS di attivare forme di tutela ed assistenza a domicilio per un periodo maggiore di vita	●	●	●
		• Mantenimento o miglioramento della capacità delle RSA di gestire gli ospiti senza dover attivare percorsi ospedalieri	●	●	●
		• Ripristino (aggiornamento) delle liste d'attesa per Centri Diurni	●	●	●
		• Miglioramento dei percorsi di inserimento e acquisizione delle metacompetenze nell'ambito dei progetti di inserimento in un ambito lavorativo (soggetti a rischio emarginazione sociale)	●	●	●
		• Miglioramento dei percorsi di inserimento e acquisizione delle metacompetenze nell'ambito dei progetti di inserimento in un ambito lavorativo (soggetti disabili)	●	●	●
		• Miglioramento dei percorsi di inserimento e acquisizione delle competenze a seguito di tirocinio di inclusione sociale	●	●	●
		• Aumento del numero di famiglie che richiedono la valutazione di compatibilità all'affido	●	●	●
		• Implementazione del Tavolo Tutela Minori (TTM)	●	●	●
		• Mantenimento o miglioramento dei percorsi per il mantenimento delle autonomie residue degli utenti, evitando l'esaurimento funzionale dei caregiver (con conseguente richiesta di accoglimento presso le RSA)	●	●	●
	• Mantenimento o diminuzione del tempo medio (in giorni) che intercorre tra la liberazione di un PL in RSA e l'ammissione successiva	●	●	●	
	MIGLIORARE LE PROCEDURE DI ACCESSO, VALUTAZIONE MULTI-DIMENSIONALE E PROGETTAZIONE PERSONALIZZATA DEI PERCORSI	• Mantenimento o miglioramento delle tempistiche di approvazione del PAP/PARG	●	●	●
		• Mantenimento o miglioramento della capacità di monitoraggio e follow up/adattamento delle misure previste dai Progetti personalizzati	●	●	●
	MONITORARE E MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI	• Monitoraggio della qualità dei servizi estivi	●	●	●
		• Monitoraggio della qualità dei servizi semiresidenziali (anziani+disabili)	●	●	●

4.1.2 Programmazione performance annuale

Nella identificazione delle azioni/indicatori da valorizzare ai fini del conseguimento degli obiettivi per l'anno 2022 è stata seguita una metodologia mista (*top-down*, per quanto riguarda gli obiettivi e *bottom-up* per quanto riguarda le azioni/indicatori) così come di seguito descritta:

- per quanto riguarda gli obiettivi operativi in *cascading* da quelli strategici è stata confermata l'importazione del ciclo 2021, ritenuta dai titolari di incarichi dirigenziali ancora attuale e funzionale a misurare e valutare le dimensioni di efficacia, efficienza e qualità dei processi e dei servizi dell'Ente
- per le azioni/indicatori, i titolari di incarico funzionale di organizzazione (e, in assenza, la dirigente facenti funzione di responsabile della AO) a partire da quelli previsti per il ciclo 2021, hanno valutato sia l'inserimento che la modifica di quelli esistenti, per poi aggiungere quelli ritenuti necessari alla misurazione del conseguimento dei singoli obiettivi operativi;
- per l'identificazione della baseline, si è utilizzata la media tra i risultati conseguiti nel 2020 (ove disponibili) e quelli del 2021, con alcune eccezioni per casi specifici, al fine di garantire sia le necessarie caratteristiche di "sostenibilità" che di miglioramento continuo.

Di seguito il dettaglio degli obiettivi operativi che costituiscono la performance organizzativa ed individuale di COeSO da misurare e valutare al termine dell'annualità di esercizio. Rispetto al quadro di riferimento triennale di cui al par. precedente, sono riportate solo gli obiettivi, azioni/indicatori e target valorizzati per il 2022.

OBIETTIVO STRATEGICO: SVILUPPARE AZIONI ORGANIZZATIVE PER L'OTTIMIZZAZIONE POST-FUSIONE

OBIETTIVO OPERATIVO: DISPORRE DI UN MIDDLE MANAGEMENT IN GRADO DI PRESIDARE L'AMPIEZZA E LA COMPLESSITÀ DEI SERVIZI

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Operatività della cabina di regia	N. riunioni/anno della Cabina di regia	6	4	AO STAFF DIREZIONE

OBIETTIVO OPERATIVO: POTENZIARE LA DOTAZIONE DI RISORSE UMANE E LE COMPETENZE

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Attuazione del Piano formazione 2022	N. azioni realizzate / n. azioni programmate	--	90%	AO PERSONALE E AFFARI GENERALI AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI AO STAFF UNITA' FUNZIONALE AO SERVIZI NON AUTO E DISABILITÀ AO SERVIZI SOCIOEDUCATIVI

OBIETTIVO OPERATIVO: MIGLIORARE LA CIRCOLARIZZAZIONE DELLE INFORMAZIONI E LA COLLABORAZIONE (FEEDBACK E COINVOLGIMENTO SU OBIETTIVI E ANALISI DEI PROBLEMI)

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Operatività del team di coordinamento dei Servizi	N. riunioni/anno del Team di coordinamento dei Servizi	--	5	AO STAFF UNITA' FUNZIONALE
Operatività dei team di coordinamento AO	N. riunioni/anno del Team di coordinamento di Area	--	6	TUTTE LE AO DELLA UF

OBIETTIVO OPERATIVO: SVILUPPARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA PEOPLE SATISFACTION

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Attuazione del Piano azioni positive 2022	N. misure realizzate / n. misure programmate	--	70%	AO PERSONALE E AFFARI GENERALI

OBIETTIVO OPERATIVO: POTENZIARE IL GRADO DI TRASPARENZA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Aggiornamento/mantenimento degli obblighi di pubblicazione (Attestazione sull'assolvimento degli obblighi ANAC)	Somma punteggio conseguito per tutti gli item di valutazione/punteggio massimo conseguibile (griglia ANAC)	81%	70%	AO STAFF DIREZIONE

OBIETTIVO OPERATIVO: DIFFONDERE LA CULTURA DELLA LEGALITÀ

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Realizzazione di specifici programmi formativi su Anticorruzione e trasparenza	N. di dipendenti che hanno completato l'attività formativa nell'anno / N. totale dei dipendenti in servizio al 31/12	--	80%	AO STAFF DIREZIONE

OBIETTIVO OPERATIVO: MIGLIORARE ED IMPLEMENTARE MISURE SPECIFICHE ANTICORRUZIONE

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Attuazione delle misure di trattamento del rischio generali e specifiche	N. misure realizzate / n. misure programmate	--	70%	AO STAFF DIREZIONE AO STAFF UNITA' FUNZIONALE AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI

OBIETTIVO STRATEGICO: VALORIZZARE LA CAPACITÀ DI REPERIRE RISORSE DA FONDI E MIGLIORARE IL MONITORAGGIO DELLE PROGETTUALITÀ

OBIETTIVO OPERATIVO: RAFFORZARE LA CAPACITÀ DI FUND RAISING E GESTIONE FINANZIARIA DEI PROGETTI

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Presentazione di progettualità in ambito PNRR	Presentazione delle "Schede progetto" per le linee d'investimento approvate, secondo formulario e nei tempi definiti dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	--	100%	AO SERVIZI NON AUTO E DISABILITÀ AO STRUTTURE RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI AO SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI AO SERVIZIO SOCIALE TERRITORIALE
Rendicontazione delle spese previste su progetti finanziati	% spese rendicontate su importo complessivo ammesso a finanziamento (per fondi europei, ad es. FSE...)	100%	100%	AO STAFF UNITA' FUNZIONALE
Rendicontazione delle spese previste su progetti finanziati	% spese rendicontate su importo complessivo ammesso a finanziamento (per altri fondi ad es. ministeriali...)	100%	100%	AO STAFF UNITA' FUNZIONALE

OBIETTIVO OPERATIVO: MONITORARE IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OUTCOME DEI PROGETTI IN ESSERE

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Implementazione del SEUS Servizio di Emergenza-Urgenza Sociale (progetto regionale)	Numero di riunioni del GOES (Gruppo Operativo Emergenza Sociale)		4	AO SERVIZIO SOCIALE TERRITORIALE
Miglioramento servizi di educativa territoriale (domiciliare, scolastica, etc.)	Predisposizione ed approvazione di un protocollo/regolamento interno per l'attivazione e la gestione del servizio entro la data	--	31/12/2022	AO SERVIZIO SOCIALE TERRITORIALE
Accompagnamento all'autonomia di soggetti che, al compimento della maggiore età, vivono fuori dalla famiglia di origine sulla base di un provvedimento dell'autorità giudiziaria (progetto Care leavers)	N. beneficiari del progetto che raggiungono gli obiettivi contenuti nel progetto individualizzato nell'ambito del progetto	100%	100%	AO SERVIZIO MINORI
Innovazione ed uniformazione delle pratiche di intervento nei confronti delle famiglie in situazione di vulnerabilità al fine di prevenire il rischio di maltrattamento e il conseguente allontanamento dei bambini dal nucleo familiare (progetto PIPPI11)	Individuazione delle famiglie da coinvolgere nel progetto	Non	20	AO SERVIZIO MINORI
Rendere accessibile le opportunità offerte dal frammentato sistema dei servizi pubblici e privati, per	N. di incontri realizzati sui territori interessati dal progetto (Grosseto, Pistoia, Livorno, Capannori)	--	4	AO SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI

la creazione di singoli punti di accesso (One Stop Shop) e una rete integrata di soggetti pubblici e privati (Progetto europeo RETICULATE)				
Realizzare progettualità in favore di famiglie di cittadini di Paesi Terzi in difficoltà (progetto WE-ITA: WEIlfare generativo per Integrare Tutti Attivamente)	N. protocolli di intesa con soggetti terzi	--	1	AO SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI
Migliorare il livello di qualificazione del sistema di tutela sanitaria per i servizi rivolti ai cittadini di Paesi terzi portatori di disagio mentale e/o di patologie legate alla dipendenza (progetto SAMEDI)	N. protocolli di intesa con soggetti terzi	--	1	AO SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI
Fornire aiuti economici ai nuclei familiari e/o singole persone in situazione di criticità socio-economica, aggravata anche dall'attuale emergenza sanitaria	€ erogati/€ stanziati (1.241.425€) a valere dell'Avviso pubblicato dalla Regione Toscana (POR FSE) dal titolo "Azioni di sostegno integrate rivolte alle fasce più deboli della popolazione a seguito dell'emergenza Covid-19	69%	100%	AO SERVIZIO SOCIALE TERRITORIALE

OBIETTIVO STRATEGICO: MIGLIORARE L'EFFICACIA, LA QUALITÀ E L'INNOVATIVITÀ DEI SERVIZI

OBIETTIVO OPERATIVO: POTENZIARE GLI STRUMENTI DI COLLABORAZIONE ISTITUZIONALE E CO-PROGETTAZIONE DEI SERVIZI ED INTERVENTI

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Potenziamento dell'operatività degli Organismi interni di partecipazione istituzionale (Comitato di partecipazione e Consulta del 3° settore)	N. di riunioni/anno degli Organismi	8	8	AO STAFF DIREZIONE
Realizzazione del percorso partecipativo "Cantieri della Salute"	N. tavoli di partecipazione attivati nell'anno coordinati dal Comitato di partecipazione	--	2	AO STAFF DIREZIONE
Realizzazione delle progettualità proposte dai tavoli di lavoro	N. progettualità realizzate in collaborazione con il Comitato di partecipazione	--	1	AO STAFF DIREZIONE

OBIETTIVO OPERATIVO: POTENZIARE GLI STRUMENTI DI PREVENZIONE ED EDUCAZIONE ALLA SALUTE

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Progetto "Regoliamo insieme l'azzardo"	n. di incontri online o in presenza realizzati	--	4	AO SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI
Realizzazione di progetti di educazione alla salute (promozione di stili di vita sani e consumi consapevoli)	N. progetti (in proprio o mediante la Fondazione)/Anno realizzati	--	1	AO SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI

OBIETTIVO OPERATIVO: MIGLIORARE L'ACCESSIBILITÀ AI SERVIZI, ANCHE ATTRAVERSO IL POTENZIAMENTO DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Miglioramento del sito istituzionale	Revisione/Aggiornamento di almeno 5 pagine informative sui servizi	5	5	AO STAFF DIREZIONE
Realizzazione Bilancio Sostenibilità	Approvazione Bilancio sostenibilità entro la data	Unitamente al bilancio civilistico	1	AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI

OBIETTIVO OPERATIVO: MONITORARE LA REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA DEI PROCEDIMENTI

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Partecipazione al Tavolo di lavoro con Regione Toscana "aggiornamento linee di indirizzo in materia di contabilità delle SdS"	N. riunioni a cui si è partecipato / N. riunioni totali Tavolo di lavoro	--	100%	AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI
Avviare le attività di recupero dei crediti inevasi	N. rendicontazioni in Assemblea dello stato dei crediti v/Soci e formalizzazione relativi solleciti	5	2	AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI
Tasso di copertura controlli amministrativi (completi, a campione) effettuati (gare)	N. controlli /N. posizioni totali dell'anno	100%	100%	AO STAFF UNITA' FUNZIONALE
Tasso di copertura controlli amministrativi (completi, a campione) effettuati (pagamento fatture > 5.000€)	N. controlli /N. posizioni totali dell'anno	100%	100%	AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI
Gestione dei controlli ISEE per i servizi in compartecipazione	Revisione/aggiornamento del Regolamento interno per controlli ISEE entro la data	--	31/12/2022	AO STAFF UNITA' FUNZIONALE
Tasso di contenzioso su gare ed affidamenti	N. contenziosi pendenti al TAR in cui l'amministrazione è stata chiamata in causa nell'anno / N. totale delle Gare dell'anno	0%	0%	AO STAFF UNITA' FUNZIONALE
Tasso di contenzioso sul lavoro	N. contenziosi pendenti al Giudice del lavoro in cui l'amministrazione è stata chiamata in causa nell'anno / N. medio dipendenti nell'anno	0%	0%	AO PERSONALE E AFFARI GENERALI

OBIETTIVO OPERATIVO: MONITORARE IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OUTCOME DEI SERVIZI STRUTTURATI

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
-------------------	-----------	----------	---------------	--------------------

Tasso di utilizzo dei posti letto: mantenere o migliorare il livello di "saturazione" dei Posti Letto e garantire un veloce subentro di nuovi ospiti nelle RSA	$[Giornate\ di\ degenza\ effettive / (Posti\ letto \times 365)] \times 100$	84,07%	87%	AO STRUTTURE RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI
Mantenimento o miglioramento della capacità della SdS di attivare forme di tutela ed assistenza a domicilio per un periodo maggiore di vita	Somma età degli ospiti/numero totale ospiti RSA	79	79	AO STRUTTURE RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI
Mantenimento o miglioramento della capacità delle RSA di gestire gli ospiti senza dover attivare percorsi ospedalieri	N. ospiti con almeno 1 accesso al PS/N. totale ospiti	21%	18%	AO STRUTTURE RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI
Ripristino (aggiornamento) delle liste d'attesa per Centri Diurni	Lista d'attesa aggiornata entro la data	--	31/12/2022	AO STRUTTURE RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI
Miglioramento dei percorsi di inserimento e acquisizione delle metacompetenze nell'ambito dei progetti di inserimento in un ambito lavorativo (soggetti a rischio emarginazione sociale)	N. utenti con valutazione positiva delle metacompetenze/totale utenti inseriti nei percorsi e che hanno concluso il periodo lavorativo	100%	90%	AO SERVIZIO SOCIALE TERRITORIALE
Miglioramento dei percorsi di inserimento e acquisizione delle metacompetenze nell'ambito dei progetti di inserimento in un ambito lavorativo (soggetti disabili)	N. utenti con valutazione positiva delle metacompetenze/totale utenti inseriti nei percorsi e che hanno concluso il periodo lavorativo	100%	95%	AO SERVIZI NON AUTO E DISABILITÀ
Miglioramento dei percorsi di inserimento e acquisizione delle competenze a seguito di tirocinio di inclusione sociale	N. utenti con valutazione positiva/totale utenti inseriti nei percorsi e che hanno concluso il tirocinio	100%	90%	AO SERVIZIO SOCIALE TERRITORIALE
Aumento del numero di famiglie che richiedono la valutazione di compatibilità all'affido	N. famiglie che chiedono la valutazione professionale nell'anno-numero di famiglie che avevano chiesto la valutazione professionale nell'anno precedente	3	5	AO SERVIZIO MINORI
Implementazione del Tavolo Tutela Minori (TTM)	N. riunioni complessive nell'anno	35	40	AO SERVIZIO MINORI
Implementazione del Tavolo Tutela Minori (TTM)	Implementazione del Tavolo Tutela Minori (TTM) in Amiata entro la data	--	31/12/2022	AO SERVIZIO MINORI
Mantenimento o miglioramento dei percorsi per il mantenimento delle autonomie residue degli utenti, evitando l'esaurimento funzionale dei caregiver (con conseguente richiesta di accoglimento presso le RSA)	N. fruitori di contributi economici che hanno fatto richiesta di ammissione nelle RSA/totale dei fruitori di contributi economici	3%	4%	AO SERVIZI NON AUTO E DISABILITÀ
Mantenimento o diminuzione del tempo medio (in giorni) che intercorre tra la liberazione di un PL in RSA e l'ammissione successiva	(N. giornate degenza potenziali-N. Giornate di degenza effettive)/N. totale di ospiti nell'anno	22	15	AO SERVIZI NON AUTO E DISABILITÀ

OBIETTIVO OPERATIVO: MIGLIORARE LE PROCEDURE DI ACCESSO, VALUTAZIONE MULTI-DIMENSIONALE E PROGETTAZIONE PERSONALIZZATA DEI PERCORSI

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Mantenimento o miglioramento delle tempistiche di approvazione del PAP/PARG	N. PAP/PARG approvati entro 30 GG dalla segnalazione/N. PAP/PARG totali nell'anno	93,50%	95%	AO SERVIZI NON AUTO E DISABILITÀ
Mantenimento o miglioramento della capacità di monitoraggio e follow up/adattamento delle misure previste dai Progetti personalizzati	N. PAP/PARG rivalutati nell'anno/N. di PAP/PARG in carico nell'anno (al netto dei PAP/PARG approvati ex novo nell'anno, per i quali non è possibile effettuare una rivalutazione)	66,11%	65%	AO SERVIZI NON AUTO E DISABILITÀ

OBIETTIVO OPERATIVO: MONITORARE E MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Monitoraggio della qualità dei servizi estivi	N. fruitori dei servizi per minori con valutazione positiva della qualità del servizio/totale fruitori dei servizi estivi	99%	80%	AO SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI
Monitoraggio della qualità dei servizi semiresidenziali (anziani+disabili)	N. fruitori Centri diurni con valutazione positiva della qualità del servizio/totale fruitori Centri diurni	--	70%	AO STRUTTURE RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI

4.1.3 Programmazione performance individuale

Ai Dirigenti nonché ai Titolari di incarichi di funzione (organizzativi), oltre agli obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, sono altresì assegnati specifici obiettivi individuali.

In particolare, sono assegnati:

- a) al Dirigente responsabile della UF Servizi socio-sanitari e socio-organizzativi, specifici obiettivi legati
 - all'attuazione delle misure anticorruzione e trasparenza, in quanto Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
 - al miglioramento della circolarizzazione delle informazioni e della collaborazione interna alla UF (feedback e coinvolgimento su obiettivi e analisi dei problemi)

- b) ai titolari di incarichi di organizzazione, obiettivi operativi legati
 - per il Responsabile Servizi finanziari ed economici (incarico di organizzazione)
 - ✓ alla Revisione e regolamentazione del sistema di budgeting e monitoraggio sull'andamento economico
 - ✓ alla Realizzazione della seconda annualità del Bilancio Sostenibilità
 - per i Responsabili delle AO di line (Non Autosufficienza e Disabilità, Servizi socio-educativi e Servizio Minori):
 - ✓ alla valorizzazione della capacità di reperire risorse da fondi e migliorare il monitoraggio delle progettualità
 - ✓ al monitoraggio/miglioramento degli outcome di servizi strutturati7specifici progetti

I risultati attesi ed i parametri utilizzati per tali profili sono formalizzati con le schede di valutazione della *performance* individuale.

5. BENESSERE ORGANIZZATIVO E PARI OPPORTUNITÀ

Com'è noto, le amministrazioni pubbliche, come previsto dall'art. 7 del d.lgs. 165/ 2001, sono tenute a garantire la parità e le pari opportunità tra uomini e donne, l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro, così come un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo. L'articolo 57 del medesimo decreto ha previsto che le pubbliche amministrazioni costituiscono al proprio interno il «Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni» che ha sostituito, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del *mobbing*.

Con il d.lgs. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, si è riconosciuta la rilevanza del principio delle pari opportunità quale ambito di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa delle amministrazioni pubbliche (art. 8).

Il quadro normativo attualmente vigente (seppur in costante evoluzione), richiede che:

1. le "azioni positive" siano espressione sia della funzione propositiva del CUG, da esso predisposto e proposto per l'approvazione all'Amministrazione
2. in ragione del collegamento con il ciclo della *performance*, le "azioni positive" siano aggiornate ed approvate congiuntamente al Piano della performance; trovano quindi ora sede in uno specifico capitolo del PIAO.

5.1 Comitato Unico di Garanzia presso COeSO

Il "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (di seguito anche CUG o Comitato o Organismo) della SdS COeSO è stato istituito con determina dirigenziale n. 721-2021 del 11/11/2021. Nella riunione del 19/01/2022, il CUG ha approvato la proposta di azioni positive di seguito indicate.

Si specifica che, allo stato, le azioni sono già state prese in carico dall'Ente ed alcune di esse sono state internalizzate nella programmazione annuale di cui al par. 5.1.2.

5.2 Programmazione delle azioni positive

Le aree tematiche del presente capitolo riguardano alcuni ambiti di intervento, successivamente schematizzati in apposite schede in cui sono declinate anche le azioni, i tempi e gli indicatori di realizzazione per il successivo monitoraggio così individuate:

1. benessere organizzativo/conciliazione tra tempi di vita e di lavoro e qualità dell'ambiente di lavoro
2. pari opportunità e valorizzazione delle competenze
3. formazione/sensibilizzazione/comunicazione
4. oneri informativi interni ed esterni

a) Benessere organizzativo e qualità dell'ambiente di lavoro

AZIONI POSITIVE

- ↘ Realizzare una prima indagine di People Satisfaction, utilizzando metodologie di indagine ed analisi focalizzate sull'effettiva realtà organizzativa di COeSO
- ↘ Aggiornamento della documentazione interna per la gestione delle tematiche anticorruzione, nei tempi e modalità previsti dalla normativa applicabile; modificare il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance introducendo ambiti di valutazione del personale relativi al comportamento etico, che possano rappresentare un elemento premiante per i comportamenti in linea con quanto definito nella documentazione applicabile

INDICATORI DI MONITORAGGIO

- ↘ Realizzazione di una indagine di clima interno per la definizione di azioni di miglioramento in tema di people satisfaction (target: entro il 21/10/2022)
- ↘ Revisione del Codice di Comportamento e del Piano per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza di COeSO

(target: entro i termini definiti da ANAC)

- ↘ Realizzazione di specifici programmi formativi su Anticorruzione e trasparenza (target: almeno il 70% dei dipendenti coinvolti nel percorso formativo entro il 2022)

b) Pari opportunità e conciliazione tra tempi di vita e di lavoro

AZIONI POSITIVE

- ↘ Valutare il ripristino del lavoro agile in emergenza, sia per le situazioni a rischio contagio ma anche per contemperare le perduranti esigenze di contemperare tempi di vita e di lavoro (es., in relazioni a particolari situazioni quali minori in isolamento/DAD, etc.); redigere nei tempi previsti dalla normativa il Piano di Lavoro Agile, da applicare alla cessazione dello stato di emergenza
- ↘ Avviare approfondimenti (anche a livello sindacale) per la regolamentazione dell'orario di lavoro secondo principi di massima flessibilità organizzativa; promuovere l'adozione di strumenti univoci ed affidabili di rilevazione delle presenze
- ↘ Nell'ambito della contrattazione integrativa, rivalutare le circostanze che attivano le "assenze incidenti sul premio per la performance individuale", così come attualmente definite, da internalizzare nel SMVP dell'Ente
- ↘ Rivedere la disciplina dei congedi parentali, garantendo maggiore flessibilità e favorendo (in un Ente dall'età anagrafica media molto bassa) maggiori possibilità di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro in caso di maternità/paternità

INDICATORI DI MONITORAGGIO

- ↘ Aumento della % di personale in lavoro agile nel periodo emergenziale (target: non definibile)
- ↘ Approvazione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile secondo le indicazioni di cui alle recenti Linee guida della Funzione Pubblica (target: entro i termini di legge)
- ↘ Approvazione dell'accordo integrativo per la regolamentazione dell'orario di lavoro ed altri istituti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (target: entro il 2022)

c) Formazione/sensibilizzazione/comunicazione

PROPOSTA DI AZIONI POSITIVE

- ↘ Attivare un adeguato processo di rilevazione ed analisi dei fabbisogni formativi interni per tutti i profili professionali, possibilmente da far confluire in apposito documento programmatico (es., piano di sviluppo/formazione annuale), al fine di contemperare le legittime aspettative di crescita professionale dei singoli dipendenti con le esigenze di crescita manageriale, organizzativa e professionale secondo le linee strategiche d'intervento di COeSO

INDICATORI DI MONITORAGGIO

- ↘ Predisposizione del Piano di formazione annuale del COeSO da proporre in allegato al Piano integrato di attività e organizzazione 2023-25, come previsto dall'articolo 6, co. 2, lett. b, del DL n. 80/2021, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113

d) Oneri informativi interni ed esterni

PROPOSTA DI AZIONI POSITIVE

- ↘ Migliorare (anche a seguito della realizzazione delle azioni positive di cui ai par. precedenti) l'analisi quantitativa del personale, da far pervenire al CUG (analogamente al 2021) in tempo utile per le attività programmatiche dell'Organismo
- ↘ Inserimento degli indicatori di cui al presente PTAP nel Piano della performance 2022-24, da sottoporre a monitoraggio nelle tempistiche previste dal SMVP dell'Ente con conseguente follow up tempestivo nei confronti del CUG
- ↘ Inserire il CUG tra gli stakeholder da coinvolgere nell'analisi di materialità di cui al par. 1.2 del Bilancio di Sostenibilità (per l'anno 2021); nelle successive annualità, valorizzare il ruolo del CUG e l'attuazione delle Azioni positive da questo proposte

INDICATORI DI MONITORAGGIO

- ↘ Aggiornamento (a scorrimento) ed arricchimento degli elementi statistici messi a disposizione del CUG (target: entro il 31/10/2022)
- ↘ Implementazione delle azioni positive di cui al presente PTAP (target: ≥ 4)
- ↘ Realizzazione del monitoraggio sulla implementazione delle azioni positive (target: entro il 30/09/2022)

↳ Implementazione dei contenuti del Bilancio di Sostenibilità di COeSO con le tematiche relative al benessere organizzativo e pari opportunità

5.3 Integrazione delle azioni positive nell'albero della performance

A proposito delle azioni positive di cui sopra:

- a) alcune di esse, alla data di redazione del presente PIAO, sono già state realizzate e quindi espunte dalla programmazione:
- revisione del “Codice di Comportamento”, approvato con Delibera di Giunta Esecutiva n. 5-2022 del 24/03/2022
 - aggiornamento del “Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance”, approvato con Delibera di Giunta Esecutiva n. 8-2022 del 24/03/2022
- b) altre sono di fatto conseguite per effetto dell’approvazione del presente PIAO, tra cui:
- approvazione delle misure di gestione del rischio corruttivo (cfr. cap. 6)
 - approvazione del “Piano Organizzativo del Lavoro Agile” (cfr. par. 8.3)
 - approvazione del “Piano formativo annuale 2022” (cfr. par. 8.5)
 - inserimento degli indicatori di cui al Piano di azioni positive nel Piano della performance 2022-24

Di seguito si indica, quindi, il “consolidamento” delle azioni di cui al presente paragrafo all’interno dell’albero della performance di cui al par. 4.1.2:

OBIETTIVO STRATEGICO: SVILUPPARE AZIONI ORGANIZZATIVE PER L’OTTIMIZZAZIONE POST-FUSIONE

OBIETTIVO OPERATIVO: SVILUPPARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA PEOPLE SATISFACTION

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Attuazione del Piano azioni positive 2022	N. azioni realizzate / n. azioni programmate	Non applicabile	≥ 70%	AO PERSONALE E AFFARI GENERALI

Nello specifico, il calcolo dei risultati a consuntivo sarà basato sul seguente algoritmo:

Peso	Sub-Indicatore	Algoritmo	Target (2022)	Area Organizzativa
35%	Realizzazione dell’indagine di People Satisfaction	Realizzazione entro la data	31/12/2022	AO PERSONALE E AFFARI GENERALI
35%	Regolamentazione dell’orario di lavoro condivisa con OOSS, secondo quanto previsto dall’art. 5, co. 3, lett. a) del CCNL comparto Sanità	Verbale di esito positivo confronto sindacale	31/12/2022	AO PERSONALE E AFFARI GENERALI
10%	Arricchimento e fornitura delle informazioni statistiche sul personale al CUG	Invio del report entro la data	31/12/2022	AO PERSONALE E AFFARI GENERALI
20%	Realizzazione e fornitura del monitoraggio sulla implementazione delle azioni positive	Invio del report entro la data	31/12/2022	AO PERSONALE E AFFARI GENERALI

6. ANTICORRUZIONE

Coeso, negli ultimi mesi del 2021, ha dato avvio ad una revisione complessiva del framework strategico e gestionale relativo alla prevenzione della corruzione ed all'attuazione degli obiettivi di trasparenza previsti dalla normativa vigente, dopo un periodo di profonda trasformazione organizzativa e di difficoltà gestionali dovute anche all'emergenza sanitaria.

Tale percorso ha portato all'adeguamento ed alla ridefinizione delle regole operative finalizzate alla gestione delle varie misure di prevenzione del rischio, che ora trovano compiutamente sede – come già anticipato - nei seguenti documenti:

- revisione del “Codice di Comportamento”, approvato con Delibera di Giunta Esecutiva n. 5-2022 del 24/03/2022; tale documento è stato rivisto integralmente alla luce delle nuove “Linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni” approvate con la delibera ANAC n. 177/2020
- documento “Misure di gestione del rischio corruttivo, programmazione 2022-24”, riportato in allegato 1 al presente PIAO e redatto secondo le indicazioni di cui alla Delibera ANAC n.1064/2019 (PNA 2019-2021) e al documento “Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022”, approvato dal Consiglio dell'Autorità il 02/02/2022.

A quei documenti si rinvia per tutti i contenuti operativi di cui ai citati atti di indirizzo di ANAC.

6.1 Programmazione delle misure anticorruzione e trasparenza

Le aree tematiche d'intervento riguardano il complesso delle funzioni di gestione, monitoraggio e rendicontazione delle azioni in materia di anticorruzione e trasparenza, così individuate:

1. attuazione degli obblighi di trasparenza, verificati mediante l'attestazione dell'OIV (in COeSO, il Nucleo di Valutazione) sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31 maggio 2022, di cui alla Delibera ANAC n. 201 del 13/04/2022
2. realizzazione del programma formativo diffuso a tutto il personale in materia di etica e anticorruzione
3. attuazione delle misure generali di trattamento del rischio
4. attuazione delle misure specifiche di trattamento del rischio

6.2 Integrazione delle misure anticorruzione e trasparenza nell'albero della performance

In questo quadro, COeSO procede di seguito alla effettiva programmazione delle misure di prevenzione del rischio, collegandole così all'albero dell'albero della performance di cui al par. 4.1.2.

OBIETTIVO STRATEGICO: SVILUPPARE AZIONI ORGANIZZATIVE PER L'OTTIMIZZAZIONE POST-FUSIONE

OBIETTIVO OPERATIVO: POTENZIARE IL GRADO DI TRASPARENZA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Aggiornamento/mantenimento degli obblighi di pubblicazione (attestazione sull'assolvimento degli obblighi ANAC)	Somma punteggio conseguito per tutti gli item di valutazione / punteggio massimo conseguibile (griglia ANAC)	81%	≥ 70%	AO STAFF DIREZIONE

OBIETTIVO OPERATIVO: DIFFONDERE LA CULTURA DELLA LEGALITÀ

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2021)	Area Organizzativa
Realizzazione di specifici programmi formativi su Anticorruzione e trasparenza	N. di dipendenti che hanno completato l'attività formativa nell'anno / N. totale dei dipendenti in servizio al 31/12	Non applicabile	≥ 80%	AO STAFF UNITA' FUNZIONALE

OBIETTIVO OPERATIVO: MIGLIORARE ED IMPLEMENTARE MISURE SPECIFICHE ANTICORRUZIONE

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2021)	Area Organizzativa
Attuazione delle misure di trattamento del rischio (generali e specifiche)	N. misure realizzate / n. misure programmate	Non applicabile	≥ 70%	Cfr. di seguito

Nello specifico, il calcolo dei risultati a consuntivo relativamente all'azione/indicatore "Attuazione delle misure di trattamento del rischio (generali e specifiche)" sarà basato sul seguente algoritmo:

e) Attuazione delle misure di trattamento del rischio generali

ref. par. 2.5.1 del documento "Misure di gestione del rischio corruttivo, programmazione 2022-24"

Peso	Sub-Indicatore	Algoritmo	Target (2022)	Area Organizzativa
20%	Realizzazione di almeno 1 verifica cause ostative su profili dirigenziali ed almeno 1 verifica su incarichi di funzione (organizzativi)	Realizzazione entro la data	31/12/2022	AO STAFF DIREZIONE
20%	Verifica dell'insussistenza di situazioni, anche potenziali di conflitto d'interesse per consulenti esterni	N. consulenti verificati / N. consulenti pagati nel periodo	≥ 80%	AO STAFF DIREZIONE
10%	Rispetto del livello di tempestività in materia di accesso civico	N. risposte protocollate entro i termini dalla data di ricezione della richiesta di accesso (al netto delle sospensioni) / N. richieste di accesso ricevute nell'anno	100%	AO STAFF DIREZIONE AO STAFF UNITA' FUNZIONALE

f) Attuazione delle misure di trattamento del rischio specifiche

Peso	Sub-Indicatore	Algoritmo	Target (2022)	Area Organizzativa
15%	Predisposizione di appositi documenti interni per la regolamentazione delle funzioni di: <ul style="list-style-type: none"> Rup, Dec, componenti commissioni di aggiudicazione etc. responsabili del procedimento 	Predisposizione entro la data	31/12/2022	AO STAFF DIREZIONE AO STAFF UNITA' FUNZIONALE
15%	Revisione ed aggiornamento del format "patto d'integrità"	Predisposizione entro la data	31/12/2022	AO STAFF UNITA' FUNZIONALE
10%	Istituzione dell'Ufficio procedimenti disciplinari (UPD)	Approvazione entro la data	31/12/2022	AO STAFF DIREZIONE
10%	Revisione e regolamentazione del sistema di budgeting e monitoraggio sull'andamento economico	Implementazione entro la data	31/12/2022	AO STAFF DIREZIONE AO STAFF UNITA' FUNZIONALE

7. TRANSIZIONE DIGITALE, ACCESSIBILITÀ DEI SERVIZI E SVILUPPO/RAZIONALIZZAZIONE DELLE DOTAZIONI INFORMATICHE

Nel corso dell'anno 2021 presso COeSO si è proceduto con l'introduzione del servizio PagoPA per tutti i pagamenti da parte degli utenti (es., prestazioni e servizi in compartecipazione).

PagoPA ha portato indubbi benefici in termini di semplificazione, sia per i cittadini sia COeSO nella gestione dei pagamenti.

La piattaforma ha consentito infatti, lato COeSO di ottenere efficienza e risparmi economici mediante:

- a) la gestione dei pagamenti in modo centralizzato, con un significativo risparmio nei costi di gestione;
- b) il controllo e il monitoraggio, in tempo reale, di tutti gli incassi avendo certezza che le somme dovute alla PA da parte dei cittadini siano state davvero pagate ed incassate;
- c) la riduzione dei costi di incasso;
- d) la riduzione dei costi indiretti derivanti da una non corretta gestione dei pagamenti (pagamento in contanti, spostamenti, recupero del credito, etc.);
- e) la riconciliazione automatica del pagamento rispetto alla posizione debitoria;
- f) l'immediatezza dell'erogazione del servizio.

Per gli utenti dei servizi invece, PagoPA consente di:

- g) scegliere tra molteplici canali e metodi di pagamento: direttamente sul sito o dall'app oppure dai canali fisici e online della propria banca (es: sportelli ATM e home banking) e di altri Prestatori di Servizi di Pagamento, come gli uffici postali o i punti vendita Mooney e Lottomatica, o ancora attraverso gli strumenti digitali più innovativi sul proprio smartphone nel rispetto delle normative europee (Payment Service Directives 1 e 2);
- h) avere la completa visibilità dei costi di commissione associati a ciascun metodo di pagamento (quindi già esistenti prima dell'adozione della piattaforma pagoPA da parte di un Ente), in totale trasparenza;
- i) avere sempre la certezza di pagare il debito dovuto, grazie all'attualizzazione automatica dell'importo (se l'importo varia nel tempo per interessi di mora o saldi parziali, su pagoPA viene sempre aggiornato);
- j) avere un'esperienza di pagamento nei confronti della PA più economica, efficiente e digitale.

7.1 Programmazione delle azioni in materia di transizione digitale

Nel periodo di vigenza del presente PIAO invero, COeSO ha in programma di realizzare una transizione graduale verso modalità e processi interamente digitali di accesso ed erogazione di alcuni servizi. Per impostare questo programma, COeSO procederà nel 2023 alla designazione del proprio Responsabile per la Transizione Digitale, figura richiesta dall'art. 17 del Codice dell'Amministrazione Digitale, mediante selezione per incarico di funzione (professionale) ovvero (ad es. in caso di assenza di specifiche professionalità interne) mediante convenzionamento con l'**Ufficio per la Transizione al Digitale istituito in una delle Amministrazioni Socie di COeSO**.

Tale soggetto avrà il compito, nel periodo di vigenza triennale del presente PIAO, di **garantire operativamente la trasformazione digitale presso COeSO**, coordinando lo sviluppo e l'adozione di nuovi modelli di relazione con i cittadini, trasparenti e aperti nonché, anche in coordinamento con il Responsabile della Protezione dei dati di cui all'art. 37 del Regolamento UE 679/2016, lo sviluppo informatico interno dell'Ente.

Tra i compiti attribuibili al RTD rientreranno:

- la definizione delle strategie di digitalizzazione dei servizi erogati e lo sviluppo/razionalizzazione delle dotazioni informatiche dell'Ente, anche ai sensi dell'art. 2, co. 594, lett. a), della L 244/2007 (obiettivi per il 2023)
- la sperimentazione (studio di fattibilità, progettazione esecutiva, realizzazione, avvio) di un servizio gestito interamente in modalità digitale (obiettivo per il 2024)

8. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO

Il perseguimento degli obiettivi, strategici e operativi, dovrà essere accompagnato e suffragato dalla definizione dell'insieme di interventi su tutte le dimensioni organizzative e rispetto al capitale umano.

La CCIAA provvederà, dunque, a definire i propri interventi in modo da preservare il livello di efficacia ed efficienza dei servizi, garantire il rispetto delle diverse normative e, non ultimo, implementare le condizioni organizzative per un adeguato perseguimento degli obiettivi programmati.

Partendo dall'analisi della situazione esistente (*as is*), sarà possibile individuare tutti i requisiti necessari e i *gap* da colmare in termini di migliori modalità organizzative, anche a distanza, oltre che di professionalità e di formazione.

8.1 Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa

Nel periodo di vigenza del presente PIAO, dovrà considerarsi l'opportunità di potenziare l'Organizzazione di COeSO, ad es. attraverso:

- a) il conferimento degli incarichi di funzione (organizzativi) per le AO attualmente non coperte:
 - ✓ AO Strutture residenziali e semiresidenziali
 - ✓ AO Servizio sociale territoriale
 - ✓ AO Personale e affari generali
 - ✓ AO Staff direzionale
- b) il conferimento degli incarichi di funzione (professionali) ancora in valutazione:
 - ✓ pool amministrativo
 - ✓ responsabile transizione digitale (cfr. par.7.1)
 - ✓ Project manager (fondi comunitari)
- c) l'attivazione di una posizione dirigenziale per le AO di supporto interno: staff, personale e servizi finanziari ed economici,

Queste possibilità di intervento non sono attualmente oggetto di programmazione, in attesa di una decisione della Giunta Esecutiva

E' invece stata programmata l'istituzione dell'Ufficio procedimenti disciplinari (UPD), nell'ambito delle misure di prevenzione della corruzione da porre in essere entro l'anno 2022 (par. 6.2)

8.2 Controllo di gestione

Nel corso della seconda metà del 2021 è stata avviata dal Consorzio la riprogettazione e reingegnerizzazione del proprio sistema di programmazione e controllo di gestione, al fine di renderlo adeguato alle nuove complessità gestionali che il management dell'Ente si trova a dover presidiare.

Il progetto è basato su tre elementi:

- **Progettazione di massima del sistema di controllo di gestione**, sia in termini di architettura complessiva sia con riferimento ai necessari collegamenti con le procedure contabili già operative o in corso di implementazione.
Definizione del piano di centri di costo, del piano dei fattori produttivi, del piano di ribaltamento dei costi, delle modalità di rendicontazione dei costi ai soci e agli altri enti, con particolare attenzione ai progetti europei
- **Progettazione di massima del sistema di budgeting e di reporting.**
Definizione della procedura e degli strumenti di budgeting e controllo budgetario
Definizione del sistema di indicatori di reporting
- **Definizione delle specifiche funzionali di dettaglio** per la implementazione informatica ed organizzativa del sistema.
Definizione delle macro-specifiche relative ai vari Data Base intermedi ed alla loro interconnessione nel sistema informativo aziendale attraverso le procedure informatiche da implementare
Elaborazione delle specifiche per la messa a regime e l'allineamento delle procedure organizzative esistenti con le nuove procedure contabili

Il progetto sta procedendo nel corso del 2022, con l'obiettivo di implementare le specifiche funzionali di dettaglio entro la fine dell'anno.

A supporto di questo filone di attività è stato anche attivato un progetto di formazione, condotto da una società esterna, sulle tematiche oggetto di intervento, nella modalità della "formazione intervento": una metodologia di apprendimento partecipato che punta all'empowerment delle persone, come risultato di un processo progettuale su cui esse vengono impegnate, ed aiuta a realizzare processi di cambiamento partecipato, quale quello descritto, dell'organizzazione.

L'attività è particolarmente utile nell'ambito di intervento del PIAO perché:

- a) nella fase di definizione del budget, consentirà di integrare la programmazione delle azioni di cui ai par. 4.1.2, 5.2, 8.1, 8.2, 8.4 (ove prevedano impegni di spesa) con le risorse specifiche assegnate per il perseguimento dei singoli (o gruppi di) obiettivi
- b) nella fase di controllo budgetario, mediante l'integrazione (dal punto di vista metodologico ed informatico) di alcuni degli indicatori più rilevanti previsti nei paragrafi di cui al punto precedente, consentirà di impostare un effettivo sistema di monitoraggio multidimensionale, anche ai fini di quanto previsto al cap. 9

8.3 Organizzazione del lavoro agile

In considerazione dell'emergenza epidemiologica da Covid-19 e le conseguenti disposizioni emergenziali emanate dal Governo, COeSO, a partire dal 10 marzo 2020, ha stabilito di attivare con urgenza il Lavoro Agile per ogni tipologia di rapporto subordinato, utilizzando in via transitoria le forme semplificate incentivate dalla legge (DPCM 8 marzo 2020, art. 2 lettera r), in vigore fino al 31/12/2020 e successivamente prorogate fino al 14 ottobre 2021 - poiché come espressamente previsto dal DPCM 23 settembre 2021, a decorrere dal 15 settembre 2021, per le amministrazioni pubbliche la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa tornava ad essere quella in presenza.

In attuazione di quanto disposto dal DPCM 23 settembre 2021, dal successivo DM 8 ottobre 2021 recante "Modalità organizzative per il rientro in presenza dei lavoratori delle pubbliche amministrazioni" nonché dalle linee guida attuative, l'Ente ha definito l'accesso al lavoro agile con delibera di Giunta Esecutiva n. 1-2022 del 26/01/2022 "Adozione Regolamento Lavoro agile", applicabile al personale afferente l'area contrattuale del comparto e della dirigenza professionale, tecnica e amministrativa.

Tale Regolamento aziendale - nelle more della definizione degli istituti del rapporto di lavoro connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva - ha disciplinato l'accesso al Lavoro Agile mediante stipula di accordo individuale tra il lavoratore e l'Amministrazione nella persona del Direttore/Dirigente preposto.

In questa prospettiva, l'Ente ha proceduto a dare mandato al Direttore/Dirigente, coadiuvati dai titolari di incarichi di funzione responsabili delle strutture organizzative, di effettuare una mappatura delle attività compatibili con il lavoro agile, approvate come di seguito.

8.3.1 Mappatura delle attività da svolgere in lavoro agile: funzioni di staff

(Determina n. 90-2022 del 31/01/2022)

AO STAFF DIREZIONE (funzioni di segreteria di direzione)

- ✓ Controllo e gestione della posta elettronica del direttore
- ✓ Gestione pec ed email
- ✓ Redazione degli atti
- ✓ Elaborazione delle procedure su Spartandoc
- ✓ Disposizione e liquidazione delle fatture
- ✓ Ricezione delle telefonate sul proprio cellulare mediante trasferimento dal centralino
- ✓ Gestione dell'agenda del direttore
- ✓ Convocazioni degli organi del COeSO - SdS Grosseto, caricamento delle delibere degli organi, invio di materiale ai componenti di giunta e assemblea per riunioni, redazione verbali
- ✓ Formazione/corsi online
- ✓ Comunicazioni e riunioni mediante l'utilizzo di skype, posta elettronica o tramite piattaforma webex
- ✓ Aggiornamento del sito e della sezione amministrazione trasparente

AO STAFF DIREZIONE (funzioni di area tecnica)

- ✓ Assistenza remota per i programmi aziendali
- ✓ Formazione sull'utilizzo del sistema informatico
- ✓ Gestione e verifica dei backup server e client
- ✓ Installazione e aggiornamenti software
- ✓ Gestione delle caselle email
- ✓ Consulenza acquisti per l'informatica e la telefonia
- ✓ Implementazione sistemi informativi e verifica del loro funzionamento
- ✓ Comunicazioni e riunioni mediante l'utilizzo di skype, posta elettronica o tramite piattaforma webex

AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI

- ✓ Registrazione delle fatture passive
- ✓ Registrazione degli incassi (PP.EE e bollettini)
- ✓ Controllo dell'estratto conto Bancoposta
- ✓ Controllo degli estratti conto per recupero crediti e generazione solleciti

- ✓ Gestione pec ed email
- ✓ Elaborazione delle procedure su Spartandoc
- ✓ Studio e approfondimento delle questioni
- ✓ Formazione/corsi on-line
- ✓ Uso di Entratel
- ✓ Registrazione anagrafiche utenti
- ✓ Creazione degli ordinativi di entrata/uscita
- ✓ Fatturazione attiva
- ✓ Comunicazioni telefoniche
- ✓ Comunicazioni e riunioni mediante l'utilizzo di skype, posta elettronica o tramite piattaforma webex

AO PERSONALE E AFFARI GENERALI

- ✓ Gestione cartellini dipendenti; inserimento timbrature, permessi, correzione anomalie, calcoli mensili e annuali (monte ore, ferie), assegnazione buoni pasto.
- ✓ Redazione di atti e documenti
- ✓ Studio e approfondimento delle questioni
- ✓ Gestione pec ed email
- ✓ Gestione giuridica ed economica del personale
- ✓ Formazione/corsi online
- ✓ Elaborazione procedure su Spartandoc
- ✓ Comunicazioni telefoniche
- ✓ Tutte le attività che prevedono l'utilizzo dei portali per la gestione dei servizi al personale
- ✓ Comunicazioni e riunioni mediante l'utilizzo di skype, posta elettronica o tramite piattaforma webex

8.3.2 Mappatura delle attività da svolgere in lavoro agile: U.F. Servizi socio-sanitari e socio educativi

(Determina n. 97-2022 del 03/02/2022)

- ✓ registrazione fatture passive
- ✓ gestione pec e e-mail
- ✓ elaborazione documenti in Spartandoc (predisposizione atti di gara, convenzioni, lettere attivazioni/sospensione servizi, rendicontazioni)
- ✓ registro anagrafiche utenti
- ✓ comunicazioni telefoniche
- ✓ lavoro di back office del Servizio Sociale Professionale (produzione di relazioni/verbali/registrazioni di colloquio/diario giornaliero sia per necessità interne che per l'esterno es Autorità Giudiziaria Minorile, Ordinaria...)
- ✓ colloqui telefonici di orientamento al sistema servizi (sportello di orientamento/primo accesso telefonico)
- ✓ riunioni in remoto

Per i servizi professionali, sono state valutate come "non smartabili" tutte le attività che comportano:

- ✓ un rapporto diretto (front office) con gli utenti del Servizio Sociale Professionale (colloqui, visite domiciliari...)
- ✓ attività complesse da svolgere necessariamente in team (es., team e tavoli di lavoro multidisciplinari)

8.3.3 Regolamentazione del lavoro agile

La prestazione lavorativa in modalità lavoro agile, a seguito della mappatura di cui sopra, avviene su base volontaria, mediante richiesta scritta inoltrata dal dipendente. Qualora il numero delle richieste di accesso al lavoro agile risulti superiore alle effettive disponibilità, su valutazione del Direttore/Dirigente, si applica un criterio di rotazione fra il personale interessato appartenente allo stesso ufficio, assicurando comunque la prevalenza per ciascun lavoratore dell'attività in presenza, ovvero per un massimo di 2 giorni lavorativi a settimana in modalità agile.

Nel sottoscrivere l'accordo individuale il Direttore/Dirigente provvede ad individuare e sottoscrivere con il dipendente il programma delle attività da svolgere in lavoro agile (Schema programma attività).

Nello specifico il programma delle attività deve riportare:

- gli specifici obiettivi con descrizione della prestazione resa in modalità agile;
- le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione;
- le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in lavoro agile.

Su richiesta del Direttore/Dirigente, ai fini di una corretta valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati, il lavoratore è tenuto a predisporre una relazione finale e/o di monitoraggio intermedio sulle attività svolte in modalità agile.

Per quanto riguarda il contenimento dell'epidemia Covid-19, è stato predisposto che i dipendenti interessati possano concordare con il Direttore/Dirigente un numero superiore a due giornate settimanali da prestare in modalità agile, fermo restando le esigenze di funzionalità dei servizi.

Per le situazioni definite ad alto rischio contagio è possibile autorizzare il ricorso allo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile, ammesso che le attività possano essere espletate da remoto, anche senza la sottoscrizione di un accordo individuale.

In questi casi le giornate in modalità agile possono essere concordate tramite scambio di email con il Direttore/dirigente da conservare agli atti.

Il dipendente, al quale sarà consentito di svolgere il Lavoro Agile presso una qualunque sede adeguata allo svolgimento di tale modalità lavorativa, avrà cura di svolgere la propria attività professionale in un luogo che possa garantire la propria incolumità personale, la sicurezza delle informazioni e la qualità del proprio lavoro, evitando quindi postazioni non a norma con le disposizioni antinfortunistiche o che possano creare situazioni di pericolo.

A supporto di ciò, l'Ente si impegna a garantire l'applicazione della normativa per l'infortunio sul lavoro anche per il dipendente che svolge la sua prestazione lavorativa in modalità agile, nonché a rafforzare ulteriormente le procedure per assicurare la gestione sicura dei dati e informazioni aziendali in linea, altresì, con le indicazioni fornite da AGID.

L'Amministrazione ha provveduto a fornire ai dipendenti che ne hanno fatto richiesta la dotazione tecnologica adeguata per svolgere il lavoro in modalità agile.

L'Ente riconosce che la *digital transformation* nell'organizzazione del lavoro della PA richiede un'attenzione specifica all'allineamento tra strategia, cultura e persone. Pertanto, nell'ottica di consentire l'adozione del Lavoro Agile come modalità lavorativa ordinaria e integrarla sempre più nell'organizzazione aziendale, COeSO:

- a) promuove una transizione culturale, soprattutto per i dirigenti, orientata al raggiungimento dei risultati
- b) prevede l'introduzione di iniziative formative volte a consentire lo sviluppo di un set di competenze (soft, manageriali, tecniche e digitali) in aggiunta alle competenze già possedute dai dipendenti, Dirigenti e non, in quanto necessarie per svolgere le rispettive attività quotidiane, e garantire ai dipendenti tutti gli strumenti adeguati allo svolgimento della propria prestazione lavorativa anche da remoto.

Il percorso formativo di cui al punto b) è stato censito e previsto al par. 8.5.

8.4 Fabbisogni del personale

8.4.1 Premessa ed inquadramento metodologico

La presente sezione del PIAO definisce la programmazione dei fabbisogni triennale del personale di COeSO e l'individuazione dei profili professionali necessari, ponendosi:

- a) quale condizione per il perseguimento delle finalità ed obiettivi strategici di cui al cap. 3 del presente Piano, e più in particolare:
 - ✓ superare le diversità derivanti dai modelli produttivi adottati dalle SdS preesistenti garantendo livelli quali-quantitativi ("intensità") di accesso ed erogazione dei servizi omogenei su tutto il territorio;
 - ✓ sviluppare nuovi servizi in un settore, come quello sociale, in cui è maggiormente sentita l'esigenza di realizzare condizioni di equità dell'offerta e meglio garantire l'accesso ai servizi, con particolare attenzione alle persone fragili e deboli;
 - ✓ coniugare in tale quadro le esigenze di economicità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, assicurando un utilizzo razionale, economico e funzionale delle risorse.
- b) in stretta continuità e in coerenza con i precedenti Piani Triennali dei Fabbisogni di Personale 2021-2023 (approvato dalla Giunta esecutiva con delibera n. 14 del 01/10/2021), 2020-2022 (approvato con delibera n. 1 del 20/01/2020) 2019-2021 (delibera di Giunta esecutiva n. 8 del 15/07/2019) che hanno dato una prima attuazione al nuovo assetto organizzativo dell'Ente
- c) quale presupposto necessario per l'avvio delle procedure di reclutamento (articolo 35, comma 4 del D.Lgs 165/2001)

Si specifica inoltre in premessa che

- per il seguente triennio non sono previste cessazioni dal servizio per collocamento a riposo.
- gli strumenti di reclutamento atipici, volti a sopperire carenze improvvise, eccezionali e non trascurabili, saranno utilizzati solamente nel caso e nella misura in cui queste ultime si verificheranno negli anni oggetto di programmazione.

8.4.2 Fabbisogno a regime della SdS

Il primo strumento di pianificazione del fabbisogno di personale di COeSO, il PTFP 2019-2021, in coerenza con quanto indicato dal D.M. 08/05/2018 *"Linee d'indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle pubbliche amministrazioni"*, ha individuato mediante meccanismo di benchmark - rispetto ad un standard medio territoriale (n° assistenti sociali per abitanti) – il fabbisogno standard di risorse umane necessarie all'attività *core* e alle attività di supporto all'erogazione dei servizi, previsti dal modello produttivo di Coeso-SdS. Analoga impostazione si rinviene dapprima nel Piano povertà 2018-2020 per il rafforzamento del servizio sociale professionale, ove veniva identificato come primo obiettivo di servizio quello di assicurare un numero congruo di assistenti sociali, e successivamente nella Legge di bilancio 2021 (L. 178/2020 all'art. 1, co. 797), ove si conferma la rilevanza di tale obiettivo che viene espressamente individuato in norma come LEPS (Livello Essenziale delle Prestazioni in ambito Sociale), con la finalità di potenziare il sistema dei servizi sociali comunali sia gestiti in forma singola o associata.

Resta pertanto confermata la determinazione del fabbisogno a regime delle risorse umane di Coeso:

1. in coerenza con la *"Rilevazione sui servizi sociali territoriali anno 2017"*, effettuato da Regione Toscana, Ordine Assistenti Sociali Toscana e Fondazione degli assistenti sociali, individuando quale parametro di riferimento lo standard medio regionale pari a 3,49 assistenti sociali ogni 10.000 abitanti. Dal confronto con la media regionale è emerso un numero atteso di Assistenti Sociali, per l'allineamento al benchmark, pari a n. 60 unità in rapporto alla popolazione residente degli Enti soci. Il dato medio è coerente con la scelta strategica di allineamento e potenziamento nel territorio di competenza degli interventi in ambito sociosanitario nonché delle attività di assistenza sociale individuate dal Piano Sanitario e Sociale Integrato Regionale: a partire dai bisogni sociosanitari e sociali del proprio territorio, Coeso-SdS mira ad offrire una risposta unitaria e in linea con gli standard offerti nell'intero territorio regionale
2. complessivamente il contingente di personale amministrativo ottimale, comprensivo del personale amministrativo area sociale, del personale tecnico amministrativo, a regime risulta pari a 47 unità
3. si confermano, inoltre, n. 4 unità di altri profili, e precisamente di n. 1 Dirigente Amm.vo Responsabile delle linee di produzione dei servizi sociali e socio-sanitari, nonché n. 3 Educatori Professionali (Coll. Prof. Tecn. Cat Ds).

Sulla base dei suddetti razionali e fino a diversa determinazione, il dimensionamento ottimale a regime è definito nel numero di 111 unità, di cui 60 con profilo di assistente sociale, 47 unità con profilo tecnico amministrativo e 4 unità di altri profili.

Di seguito la tabella riepilogativa del costo complessivo medio per categoria del fabbisogno ottimale a regime, escluso spesa per salario accessorio e oneri connesso allo stesso.

PROFILO	CATEGORIA	N.	COSTO MEDIO PER CATEGORIA	COSTO TOTALE
Assistente sociale	D	60	€ 38.700,00	€ 2.322.000,00
Tecnico amministrativo cat A	A	2	€ 13.000,00	€ 26.000,00
Tecnico amministrativo cat B	B	20	€ 27.200,00	€ 544.000,00
Tecnico amministrativo cat C	C	16	€ 32.000,00	€ 512.000,00
Tecnico amministrativo cat D	D	8	€ 38.700,00	€ 309.600,00
Tecnico amministrativo cat Ds	Ds	1	€ 50.000,00	€ 50.000,00
Dirigente	Dir	1	€ 95.000,00	€ 95.000,00
Altro	DS	3	€ 38.000,00	€ 114.000,00
TOTALE		111		€ 3.972.600,00

8.4.3 Consistenza e costi del personale al 31/12/2021

La consistenza di personale in dotazione a COeSO al 31/12/2021 è la seguente:

PROFILO	CATEGORIA	N.	COSTO MEDIO PONDERATO	COSTO TOTALE*
Assistente sociale	D	36	€ 38.700,00	€ 1.412.550,00
Tecnico amministrativo cat A	A	0	€ 13.000,00	€ -
Tecnico amministrativo cat B	B	12	€ 27.200,00	€ 303.742,40
Tecnico amministrativo cat C	C	11	€ 32.000,00	€ 352.000,00
Tecnico amministrativo cat D	D	4	€ 38.700,00	€ 154.800,00
Tecnico amministrativo Cat Ds	Ds	1	€ 50.000,00	€ 50.000,00
Dirigente	Dir	1	€ 95.000,00	€ 95.000,00
Altro	DS	3	€ 38.000,00	€ 114.000,00
TOTALE		68		2.482.092,40 €

* escluso salario accessorio/indennità di funzione

In termini di tipologia di rapporto di lavoro, COeSO presenta 86,08% del personale in organico assunto con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, 1,27% personale a tempo determinato e la restante quota si compone per il 6,33% da personale in comando dai Comuni e per il 6,33% da personale non dipendente.

Si evidenzia la presenza di personale in forza a tempo parziale come di seguito specificato:

- n.1 unità "Collaboratore Prof.le Assistente sociale" cat D, assunto originariamente a tempo pieno, al 50% (18h/sett);
- n. 3 unità "Coadiutore Amm.vo cat Bs" (di cui n.2 al 83,33% - 30h/sett, e n.1 al 50% 18h/sett. assunta originariamente al 83,33%);
- n. 2 unità in comando "Operatore Tecnico" cat A CCNL EE.LL. (18h/sett).

In particolare, nel corso del 2021, in attuazione del PTFP 2021-23:

1. con Determinazione n. 749 del 29/11/2021 si procedeva all'utilizzo della graduatoria valida nel profilo professionale Collaboratore Assistente Sociale, cat.D, CCNL Comparto Sanità, per la sostituzione di n. 2 assistenti sociali dimissionari;
2. con Determinazione n. 827 del 28/12/2021 si concludeva la procedura (art. 22, comma 15, D. Lgs. n.75/2017 come modificato dall'art. 1, comma 1-ter, D.L. n. 162/2019, convertito, con modificazioni dalla L. n. 8/2020) per n.1 Progressione verticale interna da cat Bs a cat C, a seguito del posto reso vacante da progressione interna da cat C a cat D, conclusa nell'anno 2020.

La situazione, in termini di dotazione organica, al 31/12/2021 risultava quindi la seguente:

PROFILO	CATEGORIA	FABBISOGNO OTTIMALE	PTFP 2021-23: POSTI COPERTI AL 31/12/2021					POSTI DA COPRIRE	POSTI VACANTI AL 31/12/2021 RISPETTO AL FABBISOGNO OTTIMALE
			Posti di ruolo coperti*	di cui posti indisponibili*	Posti interinali	Posti in comando	TOT.		
Assistente Sociale (tempo indeterminato)	D	60	37	1	5	2	45	0	15
Assistente Sociale (tempo determinato)			0	0	0	0	0	0	0
Tecnico amministrativo cat. A	A	2	0	0	0	2	2	0	0
Tecnico amministrativo cat. B	B	20	12	0	0	1	13	2	5
Tecnico amministrativo cat. C	C	16	11	0	2	0	13	0	3
Tecnico amministrativo cat. D	D	8	4	0	0	0	4	1	3
Tecnico amministrativo cat. Ds	Ds	1	1	0	0	0	1	0	0
DIRIGENTE (tempo determinato)	DIR	1	1	0	0	0	1	0	0
COLL TECN PROF DS	Ds	3	3	0	0	0	3	0	0
TOTALE		111	69	1	7	5	82	3	26

* il posto indisponibile (che, rispetto ai prospetti precedenti determina l'incremento del numero degli assistenti sociali da 36 a 37) è riservato all'unico Dirigente, assunto presso COeSO come assistente sociale cat. D ma risultato vincitore di concorso dirigenziale.

Al contrario delle previsioni non si procedeva:

- all'assunzione di n. 1 Assistente Sociale a tempo pieno e determinato per sostituzione dipendente assente per maternità, a seguito di razionalizzazione delle risorse umane disponibili nel profilo professionale;
- all'assunzione n. 1 unità di personale di cat B, tempo pieno ed indeterminato, nel profilo tecnico-amm.vo da reclutarsi a parziale copertura della quota d'obbligo di cui alla legge 68/1999.
- alla trasformazione a tempo pieno di n. 3 unità di personale cat Bs attualmente titolari di rapporto a tempo parziale a seguito del posto reso disponibile dalla procedura di progressione tra aree (da cat Bs a cat C).

A copertura del fabbisogno di risorse umane precedentemente approvato (PTFP 2021-2023), nell'anno in corso si è proceduto a:

- a) sostituire n. 1 Collaboratore prof.le assistente sociale cat D dimissionario, mediante utilizzo di propria graduatoria approvata con Determinazione n.736/2020, in corso di validità, per il corrispondente profilo professionale, già prevista dalla delibera di Giunta esecutiva n.23 del 20/12/2021;
- b) sostituire n. 1 Collaboratore amministrativo cat D dimissionario, mediante accordo per l'utilizzo di graduatoria approvata dall'Unione dei Comuni delle Colline Metallifere, ed autorizzata dalla Giunta esecutiva con delibera n. 2 del 26/01/2022. Tale posizione risulta evidenziata nella tabella che precede, relativamente a "posti da coprire" con riferimento alla categoria D.

Per quanto concerne le quote d'obbligo di cui alla legge 68/99, in sede di redazione ed invio dell'annuale Prospetto Informativo risultava, alla data del 31/12/2021, una modifica negli adempimenti assunzionali dovuti dall'Ente, con incremento della quota di cui sopra da tre a quattro unità.

Facendo seguito ad accordi intervenuti con Agenzia Regionale Toscana per l'Impiego (A.R.T.I.), si procedeva alla redazione di apposita convenzione, in fase di sottoscrizione, per la copertura delle quote d'obbligo, per cui si prevede l'immissione in ruolo, secondo le procedure concordate con i Servizi per l'Impiego:

- anno 2022: n. 1 categorie protette cat B e n.1 soggetti portatori di Handicap cat B;
- anno 2023: n. 2 soggetti portatori di Handicap cat C.

Alla data odierna non sono state intraprese azioni per la copertura di n. 2 posizioni nella Cat. B resesi disponibili nell'annualità 2021 causa:

- n. 1 cessazione Operatore Socio Sanitario cat B per dispensa da proficuo lavoro
- n. 1 progressione verticale da cat Bs a cat C.

Tali posizioni risultano evidenziate nella tabella che precede relativamente a "posti da coprire" con riferimento alla categoria B.

8.4.4 Fabbisogni per il 2022-24 e relativa sostenibilità economica

La tabella che segue espone il piano delle assunzioni previsto per il triennio 2022-24 e la relativa spesa.

Si evidenzia che causa mancato utilizzo dei posti disponibili nella categoria B (profilo tecnico-amministrativo), per le motivazioni espresse nel paragrafo precedente, alla data del 01/06/2022, nella stessa categoria le posizioni vacanti disponibili risultano aumentare da 5 a 7.

PROFILO	CATEGORIA	POSTI VACANTI 31/12/21	POSTI VACANTI 01/06/22	FABBISOGNO 2022-24	2022		2023		2024	
				NUOVE UNITA'	Unità	spesa	Unità	spesa	Unità	spesa
Assistente Sociale (tempo indeterminato)	D	15	15	4	4	€ 77.400,00	4	€ 154.800,00	4	€ 154.800,00
Assistente Sociale (tempo determinato)										
Tecnico amministrativo cat. A	A	0	0							
Tecnico amministrativo cat. B	B	5	7	2,5	2,5	€ 6.800,00	2,5	€ 13.600,00	2,5	€ 13.600,00
Tecnico amministrativo cat. C	C	3	3	2	0		2	€ 64.000,00	2	€ 64.000,00
Tecnico amministrativo cat. D	D	3	3							
Tecnico amministrativo cat. Ds	Ds	0	0							
DIRIGENTE (tempo determinato)	DIR	0	0							
COLL TECN PROF DS	Ds	0	0							
TOTALE		26	28	8,5	6,5	€ 84.200,00	8,5	€ 232.400,00	8,5	€ 232.400,00

L'attuale normativa e le linee d'indirizzo per la predisposizione del Piano dei Fabbisogni indicano la necessità di quantificare le risorse finanziarie a disposizione per l'attuazione dello stesso affinché sia assicurata la neutralità finanziaria della programmazione prevista.

A tal fine l'approccio metodologico seguito per l'individuazione del fabbisogno ha previsto anche una analisi di "sostenibilità economica" da parte di Coeso – SdS Grosseto nel triennio oggetto della programmazione. Tale analisi, nella fattispecie, si fonda sulla quantificazione da un lato dei costi emergenti legati all'assunzione del personale previsto per la messa a regime delle attività pianificate e dall'altro dei maggiori ricavi attesi.

Per il calcolo della sostenibilità è stato utilizzato il costo medio ponderato per ciascun profilo.

Le risorse per la copertura dei nuovi costi relativi all'assunzione del personale anno 2022-2024 (al momento per l'anno 2024 non sono previste nuove assunzioni) è resa sostenibile in ragione dell'aumento della quota pro-capite di finanziamento, a partire dall'anno 2022, di alcuni enti soci da euro 39,00 a euro 43,00 stimata complessivamente in un maggior trasferimento pari ad euro 249.204,00 (= 4,00 euro x 62.301 ab. ca.), nonché dai contributi definiti dalla Legge di bilancio 2021 (L. 178/2020 art. 1, co. 797). Difatti al fine di potenziare il sistema dei servizi sociali è stato formalmente stabilito in norma un LEPS definito da un rapporto tra assistenti sociali e popolazione residente pari a 1 a 5.000, cui si aggiunge un ulteriore obiettivo di servizio "sfidante" definito da un operatore ogni 4.000 abitanti. Pertanto, a decorrere dall'anno 2021, è stata prevista l'erogazione di un contributo economico annuale a favore degli Ambiti sociali territoriali (ATS), tra cui rientrano le SdS, in ragione del numero di assistenti sociali impiegati a tempo indeterminato in proporzione alla popolazione residente.

Il contributo è così determinato:

- 40.000 euro annui per ogni assistente sociale assunto a tempo indeterminato dall'Ambito, in termini di equivalente a tempo pieno, in numero eccedente il rapporto di 1 a 6.500 abitanti e fino al raggiungimento del rapporto di 1 a 5.000;
- 20.000 euro annui per ogni assistente sociale assunto in numero eccedente il rapporto di 1 a 5.000 abitanti e fino al raggiungimento del rapporto di 1 a 4.000.

Calcolo del contributo:

N = popolazione residente nell'Ambito sociale al 1° gennaio dell'anno di riferimento come pubblicata dall'ISTAT.

AS = numero di assistenti sociali assunti a tempo indeterminato espresso in termini di equivalenti a tempo pieno presenti nell'anno, approssimato al primo decimale.

q6500, q5000, q4000 i quozienti ottenuti dividendo N per 6.500, 5.000 e 4.000 rispettivamente, approssimati al primo decimale.

Cont = contributo riconosciuto.

La differenza fra i quozienti, confrontata col numero di assistenti sociali in servizio prevista per l'anno (in sede di prenotazione delle risorse) ed effettiva (a consuntivo), determina le somme riconosciute in sede di prenotazione ed a consuntivo, come segue:

- $AS \leq q6500$ Cont = 0;
- $q6500 < AS \leq q5000$ Cont = $(AS - q6500) \times 40.000$;
- $q5000 < AS \leq q4000$ Cont = $(q5000 - q6500) \times 40.000 + (AS - q5000) \times 20.000$;
- $q4000 < AS$ Cont = $(q5000 - q6500) \times 40.000 + (q4000 - q5000) \times 20.000$.

Secondo l'algoritmo di cui sopra e in base alle dichiarazioni inserite dall'Amministrazione sul portale ministeriale SIOSS, con riferimento al numero di AASS. in servizio in termini FTE, sono previsti contributi di cui alla Legge di Bilancio 2021 pari a euro 365.800,00 ca. Secondo le previsioni per l'anno 2022 tale contributo, considerato quanto inserito in termini di prenotazione delle risorse con l'ipotesi di assunzione n. 4 AASS a decorrere dal 01/07/2022, risulterà pari a euro 400.800,00 ca, totalizzando pertanto un contributo aggiuntivo di euro 35.000,00 ca a copertura delle nuove assunzioni di AASS per l'anno in questione.

8.4.5 Programmazione assunzioni di personale per l'anno 2022 e procedure di reclutamento

Le azioni previste per l'anno 2022 sono le seguenti, riassunte nella tabella che segue:

1. assunzione n. 1 lavoratore art. 18 legge n. 68/99 da assumere a tempo pieno e indeterminato con la qualifica di Coadiutore amministrativo, cat.B, C.C.N.L. Comparto Sanità del 21.05.2018, per mansioni quali attività di sportello (front - office, back - office), attività di segreteria: nessuna spesa aggiuntiva prevista per posizione resasi vacante per cessazione dal servizio;
2. assunzione n. 1 lavoratore disabile da assumere a tempo pieno e indeterminato con la qualifica di Coadiutore amministrativo, cat.B, C.C.N.L. Comparto Sanità del 21.05.2018 per mansioni quali attività di sportello (front - office): nessuna spesa aggiuntiva prevista per posizione resasi vacante a seguito di progressione verticale;
3. trasformazione a tempo pieno di n. 3 unità di personale cat Bs, attualmente titolari di rapporto a tempo parziale, con un incremento complessivo pari a 0,50 FTE: costo previsto per l'anno 2022 euro 6.800,00, che trova copertura nell'aumento delle quote capitarie di alcuni enti soci (vedi par.6).
4. assunzioni di n. 4 collaboratore professionale assistente sociale cat D, tempo pieno e indeterminato: costo previsto per l'anno 2022 euro 77.400,00. Le risorse necessarie trovano fondamento nei contributi definiti dalla Legge di Bilancio 2021 (vedi par. 6) per euro 35.000,00, mentre la parte eccedente trova copertura nell'aumento delle quote capitarie di alcuni enti soci.

FABBISOGNO 2022						
PROFILO	CAT	ASSUNZIONI PREVISTE 2022	AZIONI	SPESA	NOTE	DATA
Assistente Sociale	D	4	Prevista assunzione n. 4 collaboratore professionale A.S.	spesa finanziata per € 35.000 c.ca	Contributi Legge di Bilancio 2021 (L.178/2020)	Dal 01/07/2022
				spesa prevista € 42.400	da aumento quote capitarie comuni	
Tecnico amministrativo cat.A	A	0				
Tecnico amministrativo cat.B	B	2	Prevista assunzione n.1 cat protetta (B) L.68/99, e n.1 disabile	nessuna spesa in aumento	posizioni già previste nel precedente PTFP	Entro il 31/12/2022
		0,5	Prevista trasformazione a tempo pieno di n. 3 unità profilo tecnico amm.vo categoria B tempo parziale profilo tecnico amm.vo categoria B	spesa prevista € 6.800,00	da aumento quote capitarie comuni	Entro il 31/12/2022
Tecnico amministrativo cat.C	C	0				
Tecnico amministrativo cat.D	D	0				
Tecnico amministrativo cat.Ds	Ds	0				
DIRIGENTE	DIR	0				
TOT		6,5				

5. Si prevede inoltre l'avvio delle azioni per il trasferimento del personale in assegnazione temporanea alla SdS da parte dei Comuni soci e il cui costo è già sostenuto per intero da questa amministrazione, in particolare:
- n. 1 assistente sociale cat D dal comune di Massa Marittima
 - n. 1 assistente sociale cat D dal comune di Gavorrano
 - n. 1 collaboratore amm.vo cat. Bs dal comune di Scansano
 - n. 2 operatori tecnici cat A dal Comune di Montieri

In relazione alle procedure di reclutamento per l'anno 2022 si specifica quanto segue:

- assunzioni di n. 4 collaboratore professionale assistente sociale cat. D tempo pieno e indeterminato: mediante scorrimento di graduatoria dell'ente in corso di validità;
- assunzione n. 1 lavoratore art. 18 legge n. 68/99 da assumere a tempo pieno e indeterminato con la qualifica di Coadiutore amministrativo, cat.B: richiesta di avviamento numerico a selezione di cui al DPR n. 487/94 e ss.mm.ii.;
- assunzione n. 1 lavoratore disabile da assumere a tempo pieno e indeterminato con la qualifica di Coadiutore amministrativo, cat.B: richiesta nominativa previo tirocinio finalizzato all'assunzione riservato a lavoratori che presentano particolari difficoltà di inserimento nel ciclo lavorativo ordinario in conformità all'art. 6, commi 2 e 3 del provvedimento della Conferenza Unificata del 16/11/2006 e alla Delibera G.R. Toscana n. 109/2005;
- trasformazione a tempo pieno di n. 3 unità di personale cat Bs attualmente titolari di rapporto a tempo parziale: avvio procedura amministrativa tramite selezione interna.

8.4.6 Programmazione assunzioni di personale per gli anni 2023-2024 (sintesi)

Per l'anno 2023 si prevede:

1. assunzione n. 2 lavoratori disabili da assumere a tempo pieno e indeterminato con la qualifica di Assistenti amministrativi, cat.C, C.C.N.L. Comparto Sanità del 21.05.2018 per mansioni amministrativo - contabili complesse - anche mediante l'ausilio di apparecchi terminali meccanografici od elettronici o di altro macchinario - quali, ad esempio, ricezione e l'istruttoria di documenti, compiti di segreteria, attività di informazione ai cittadini, collaborazione ad attività di programmazione, studio e ricerca.
2. L'incarico amministrativo dirigenziale della linea di produzione UF servizi socio-sanitari e socio-educativi a tempo determinato terminerà in data 31/10/2023. Si prevede l'emissione di nuovo bando di selezione/incarico, salvo diversa riorganizzazione delle posizioni apicali dell'Amministrazione.

In relazione alle procedure di reclutamento per l'anno 2023 si specifica quanto segue:

- assunzione n. 2 lavoratori disabili da assumere a tempo pieno e indeterminato con la qualifica di Assistenti amministrativi, cat.C: mediante concorso pubblico;
- incarico amministrativo dirigenziale della linea di produzione UF servizi socio-sanitari e socio-educativi a tempo determinato terminerà in data 31/10/2023. Si prevede l'emissione di nuovo bando di selezione/incarico, salvo diversa riorganizzazione delle posizioni apicali dell'Amministrazione.

Per l'anno 2024 non sono attualmente previste attualmente nuove azioni.

8.5 Fabbisogni di formazione

Per la redazione della presente sezione, che costituisce il primo piano di formazione strutturato progettato presso COeSO, si è utilizzata una metodologia bottom up, in cui:

- i singoli dipendenti sono essi stessi attori diretti del processo, non solo in quanto fruitori della formazione ma in quanto coinvolti nella fase di rilevazione del fabbisogno;
- il consolidamento dei fabbisogni a livello di Area Organizzativa è effettuato dai titolari di Incarico di Funzione di Organizzazione, mentre quello a livello di Ente è effettuato dal livello dirigenziale.

In particolare, la fase di consolidamento è stata fondamentale per:

- a) indirizzare la crescita delle competenze in coerenza con le linee strategiche (attuali e prospettiche) di intervento della SdS;
- b) definire le priorità (e quindi, schedare la formazione nell'ambito di vigenza triennale del presente PIAO) anche in funzione del budget necessario alla realizzazione dei percorsi formativi qui prospettati
- c) garantire comunque trasversalmente adeguate occasioni di crescita culturale e professionale per tutto il personale;
- d) coprire fabbisogni formativi obbligatori (in quanto previsti dalla legge) per tutto il personale.

Nella presente sezione, considerando anche:

- che per il profilo professionale "assistenti sociali" è prevista la formazione continua di rilievo ordinistico;
- che COeSO SdS Grosseto ha anche approvato e dato avvio, con Determinazione del Direttore n. 92 del 01.02.2022, al bando sul diritto allo studio "150 ore" in virtù del quale è stata avviata la concessione dei permessi retribuiti per il diritto allo studio ad i dipendenti che ne abbiano fatto richiesta

vengono di seguito descritte le risultanze dell'analisi del fabbisogno formativo presso COeSO.

8.5.1 Programmazione delle azioni formative per lo sviluppo delle competenze

Nel mese di febbraio 2022 veniva richiesto a tutto il personale di rilevare il fabbisogno di formazione mediante l'invio di una scheda, da formalizzare all'AO Personale e Affari Generali, che ognuno avrebbe dovuto compilare, sottoscrivere e trasmettere al proprio Responsabile di Area. Nello specifico, veniva chiesto ai dipendenti di indicare le materie che, a loro parere, era necessario approfondire con l'ausilio dei corsi di formazione.

Per venivano all'AO n. 23 schede così raggruppate per Area Organizzativa:

AREA ORGANIZZATIVA	SCHEDE PERVENUTE
AO Servizio Non Autosufficienza e Disabilità	2
AO Servizio Personale e Affari Generali	2
AO Servizi Finanziari ed Economici	2
AO Servizi Socio - Educativi	1
AO Servizio Minori	10
U.F. Servizi Socio - Sanitari e Socio - Educativi /Pool Amm.vo	7

Si provvedeva quindi a richiedere ai vari titolari di Incarico di Funzione di Organizzazione nonché al Dirigente responsabile dell'U.F. Servizi Socio - Sanitari e Socio - Educativi di voler individuare, tra quelle segnalate dai dipendenti appartenenti alla propria Area, le linee formative maggiormente coerenti con le ipotesi di sviluppo delle competenze necessarie ai servizi.

Queste le risultanze:

AREA ORGANIZZATIVA	MATERIA DA APPROFONDIRE CON I CORSI DI FORMAZIONE
Servizio non Autosufficienza e Disabilità	Scrittura professionale; Redazione bandi per FSE; Comunicazione
Servizio Personale e Affari Generali	Nuova piattaforma gestione cartellini; C.C.N.L. Comparto Sanità e novità legislative; Utilizzo programma Excel; PIAO
Servizi Finanziari ed Economici	Moduli chiusura bilancio contabilità Sanità/ Armonizzazione contabilità D.L.n. 118/2011

AREA ORGANIZZATIVA	MATERIA DA APPROFONDIRE CON I CORSI DI FORMAZIONE
Servizi Socio - Educativi	ISEE e modifiche normative apportate; Prestazioni sociali e novità legislative
Servizio Minori	Supervisione professionale; Ascolto dei minori nel colloquio e come comunicare con loro in maniera efficace le decisioni ed i provvedimenti dell'Autorità Giudiziaria; La riforma del Tribunale: il Tribunale Unico per la famiglia; Giornata formativa con un Giudice del Tribunale Ordinario di Grosseto e/o un P.M. sul tema segnalazioni all'Autorità Giudiziaria, indagini psico - sociali e rapporti tra le due istituzioni ed il Servizio Sociale
Pool Amm.vo	Progettazione servizi (contenuti e aspetti da valutare, analisi della documentazione progettuale e indicazioni sulla modalità che deve seguire la SA); Affidamenti diretti sotto soglia comunitaria; Accordo quadro per acquisti ricorrenti; Procedure aperte, negoziate; Convenzione con gli enti del 3° settore ai sensi del D.Lgs. n. 117/2017; Programmazione; Coordinamento gruppi di lavoro; Titolare di classificazione dei documenti; Supervisione professionale

La linea formativa dedicata al Servizio Minori sulla Supervisione professionale è stata espunta dalla presente pianificazione in quanto prevista analoga progettualità a valere della Missione 5 del PNRR.

Inoltre, alcuni dei dipendenti appartenenti alle diverse Aree Organizzative hanno menzionato materie (oggetto di eventuali corsi di formazione) in merito alle quali si ritiene debbano avere conoscenza ed essere aggiornati tutti i dipendenti della SdS indistintamente. Queste sono:

- Utilizzo programma SPARTANDOC;
- Redazione atti;
- Privacy e trattamento dati personali (peraltro formazione obbligatoria)
- Lavoro agile;
- Regolamento orario di lavoro;
- Intelligenza emotiva e gestione stress in ambito lavorativo;
- Project Management e gestione progetti (europei, ministeriali, regionali ecc.)
- Sicurezza nei luoghi di lavoro ex art. 37 D.Lgs. n. 81/2008 e antincendio (peraltro formazione obbligatoria)

Per molti dei corsi summenzionati è stato ipotizzato (mediante una preliminare indagine di mercato informale) un budget da stanziare nel 2022; il budget totale per le attività formative deve essere comunque considerato un massimale di spesa indicativo, potendo i singoli corsi essere poi customizzati maggiormente in sede di iscrizione dei dipendenti e/o in funzione di fabbisogni emergenti.

Per altri dei corsi sopra citati, invece, il budget è già stato stanziato o addirittura non è previsto alcun costo potendo, ad esempio, essere tenuti da personale interno.

Tanto premesso, si perviene alla redazione del piano per la Formazione del Personale di COeSO SdS Grosseto per l'anno 2022, come segue:

LINEA FORMATIVA	FRUITORI	NUMERO FRUITORI	AO RESPONSABILE	COSTO (GIÀ STANZIATO)	COSTO (DA STANZIARE)	STIMA BUDGET TOTALE*	TEMPI DI REALIZZAZIONE
Scrittura professionale	Tutti gli Assistenti Sociali	37	AO Staff Unità Funzionale		€. 3.200,00 + I.V.A.	3.200 €	31/12/2022
Nuova piattaforma gestione cartellini	Servizio Personale e Affari Generali	3	AO Servizio Personale e Affari Generali		Gestito internamente	-	31/12/2022
Regolamento orario di lavoro	Tutto il personale COeSO	72	AO Servizio Personale e Affari Generali		Gestito internamente	-	31/12/2022
C.C.N.L. Comparto Sanità e novità legislative	Servizio Personale e Affari Generali	4	AO Servizio Personale e Affari Generali		€. 200,00 circa a webinar (stimati 2 webinar ciascuno)	800 €	31/12/2022
Utilizzo programma EXCEL	Servizio Personale e Affari Generali	4	AO Servizio Personale e Affari Generali		€. 200,00 circa a persona	800 €	31/12/2022
Guida alla predisposizione del PIAO	Servizio Personale e Affari Generali	1	AO Servizio Personale e Affari Generali	342 €		-	31/12/2022
Lavoro agile	Servizio Personale e Affari Generali	6	AO Servizio Personale e Affari Generali		€ 100,00 circa a persona	600 €	31/12/2022
Lavoro agile	Tutto il personale COeSO	72	AO Servizio Personale e Affari Generali		Gestito internamente	-	31/12/2022
Privacy e trattamento dati personali	Tutto il personale COeSO	72	AO Servizio Personale e Affari Generali	Compreso nel contratto DPO		-	31/12/2022
ISEE e modifiche normative apportate	Servizi socio educativi, tutti gli Assistenti Sociali, U.F. Servizi Socio - Sanitari e Socio - Educativi Pool Amm.vo	60	AO Staff Unità Funzionale	Affidamento ditta esterna		-	31/12/2022
Redazione atti amministrativi	Personale tecnico-amministrativo	33	AO Servizio Personale e Affari Generali		€. 300,00 circa a persona	9.900 €	31/12/2022
Utilizzo programma SPARTANDOC	Tutto il personale COeSO (a richiesta)	72	-		Gestito internamente	-	31/12/2022
Anticorruzione e trasparenza	Tutto il personale COeSO	72	AO Staff direzione	12.000 €		-	31/12/2022
Project Management e gestione progetti	Tutto il personale COeSO	72	AO Servizio Personale e Affari Generali	1.500 €		-	31/12/2022

LINEA FORMATIVA	FRUITORI	NUMERO FRUITORI	AO RESPONSABILE	COSTO (GIÀ STANZIATO)	COSTO (DA STANZIARE)	STIMA BUDGET TOTALE*	TEMPI DI REALIZZAZIONE
Intelligenza emotiva e gestione stress in ambito lavorativo	Parte del personale	18	AO Servizio Personale e Affari Generali		€. 300,00 circa a persona	5.400 €	31/12/2022
Moduli chiusura bilancio contabilità Sanità/Armonizzazione contabilità D.L. n. 118/2011	Servizi Finanziari ed Economici	5	AO Servizi Finanziari ed Economici		€. 300,00 circa a persona	1.500 €	31/12/2022
Progettazione servizi	Personale staff UF (pool amm.vo)	12	AO Staff Unità Funzionale		€. 100,00 circa a persona	1.200 €	31/12/2022
Programmazione	Parte del personale	20	AO Staff Unità Funzionale		€. 100,00 circa a persona	2.000 €	31/12/2022
Coordinamento gruppi di lavoro	Parte del personale	25	AO Staff Unità Funzionale		€. 100,00 circa a persona	2.500 €	31/12/2022
Titolario di classificazione dei documenti	Parte del personale della UF	31	AO Staff Unità Funzionale		€. 100,00 circa a persona	3.100 €	31/12/2022
Supervisione professionale	Parte del personale della UF	40	AO Staff Unità Funzionale		€. 100,00 circa a persona	4.000 €	31/12/2022
Sicurezza nei luoghi di lavoro ex art. 37 D.Lgs. n. 81/2008	Tutto il personale COeSO	72	AO Servizio Personale e Affari Generali	2.100 €			31/12/2022
Antincendio	Circa 20 - 25 dipendenti	25	AO Servizio Personale e Affari Generali		€. 2.500,00 circa	2.500 €	31/12/2022
TOTALE 2022				15.942 €		37.500 €	

Intelligenza emotiva e gestione stress in ambito lavorativo	Parte del personale (a completamento dell'annualità precedente)	54	AO Servizio Personale e Affari Generali		€. 300,00 circa a persona	16.200 €	31/12/2023
Affidamenti diretti sottosoglia comunitaria	Personale staff UF (pool amm.vo)	12	AO Staff Unità Funzionale		€. 100,00 circa a persona	1.200 €	31/12/2023
Accordo quadro per acquisti ricorrenti	Personale staff UF (pool amm.vo)	12	AO Staff Unità Funzionale		€. 100,00 circa a persona	1.200 €	31/12/2023
Procedure aperte negoziate	Personale staff UF (pool amm.vo)	12	AO Staff Unità Funzionale		€. 100,00 circa a persona	1.200 €	31/12/2023

LINEA FORMATIVA	FRUITORI	NUMERO FRUITORI	AO RESPONSABILE	COSTO (GIÀ STANZIATO)	COSTO (DA STANZIARE)	STIMA BUDGET TOTALE*	TEMPI DI REALIZZAZIONE
Convenzione con gli enti del 3° settore ai sensi del D.Lgs. n. 117/2017	Personale staff UF (pool amm.vo)	12	AO Staff Unità Funzionale		€. 100,00 circa a persona	1.200 €	31/12/2023
Titolario di classificazione dei documenti	Parte del personale della UF (a completamento dell'annualità precedente)	31	AO Staff Unità Funzionale		€. 100,00 circa a persona	3.100 €	31/12/2023
TOTALE 2023				0 €		24.100 €	

* da confermare in fase di selezione del corso e dell'effettiva partecipazione dei dipendenti, ove non a corpo.

8.5.2 Integrazione dei fabbisogni formativi nell'albero della performance

In questo quadro, COeSO procede di seguito alla effettiva programmazione delle azioni formative, collegandole così dell'albero della performance di cui al par. 4.1.2.

OBIETTIVO STRATEGICO: SVILUPPARE AZIONI ORGANIZZATIVE PER L'OTTIMIZZAZIONE POST-FUSIONE

OBIETTIVO OPERATIVO: POTENZIARE LA DOTAZIONE DI RISORSE UMANE E LE COMPETENZE

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2022)	Area Organizzativa
Attuazione del Piano formazione 2022 (linee formative trasversali a tutta l'organizzazione)	N. azioni realizzate / n. azioni programmate	Non applicabile	≥ 70%	AO PERSONALE E AFFARI GENERALI
Attuazione del Piano formazione 2022 (linee formative specifiche di responsabilità delle singole AAOO)	N. azioni realizzate / n. azioni programmate	Non applicabile	≥ 70%	AO SERVIZIO NON AUTOSUFFICIENZA E DISABILITÀ AO SERVIZI SOCIOEDUCATIVI AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI AO STAFF UNITÀ FUNZIONALE

9. MODALITÀ DI MONITORAGGIO E REPORTING

In questo capitolo sono indicati gli strumenti e le modalità di monitoraggio nonché i soggetti responsabili dello stesso.

Il monitoraggio del **Valore pubblico** e della **Performance** (capitoli 3 e 4) avverrà in ogni caso secondo le modalità stabilite dal decreto legislativo n. 150 del 2009, in particolare ai seguenti articoli:

- art. 6: “Gli Organismi indipendenti di valutazione (Nucleo di Valutazione presso COeSO), anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione”;
- art. 10, comma 1, lettera b: “Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno: (...); entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”.

Il monitoraggio avverrà nelle modalità già definite nel SMVP di COeSO per l'anno 2022, approvato con Delibera di Giunta Esecutiva n. 8-2022 del 24/03/2022 (par. 3.2.2 e 3.2.3).

Secondo le indicazioni di ANAC, il monitoraggio delle misure **anticorruzione** e della **trasparenza** (di cui al capitolo 6 ed all'Allegato 1 del presente PIAO) assume un ruolo centrale nel sistema di gestione del rischio in quanto le evidenze, in termini di criticità o di miglioramento che si possono trarre, guidano le amministrazioni nell'apportare tempestivamente le modifiche necessarie e nella elaborazione delle strategie successive. A tal fine è necessario che il monitoraggio sia svolto con il coinvolgimento non solo del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, ma anche dei referenti, laddove previsti, dei dirigenti e del Nucleo di Valutazione che concorrono, ciascuno per i propri profili di competenza, a garantire un supporto al responsabile.

Per quanto riguarda il monitoraggio dei risultati connessi alle azioni volte alla promozione del **benessere organizzativo e pari opportunità** (capitolo 5), si tratta di una attività di competenza del Comitato unico di Garanzia (cosiddetti CUG), istituito presso COeSO con determina dirigenziale n. 721-2021 del 11/11/2021. Il Comitato è tenuto, entro il 30 marzo di ogni anno, a predisporre e trasmettere all'organo di indirizzo politico-amministrativo e al Nucleo di Valutazione, una Relazione che illustra anche l'attuazione delle iniziative di promozione, sensibilizzazione e diffusione della cultura della pari opportunità, valorizzazione delle differenze e conciliazione vita-lavoro previste nell'anno precedente.

Tale relazione rileva anche ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva dell'ente e della valutazione della performance individuale del dirigente responsabile.

Infine, con specifico riferimento alle modalità di monitoraggio degli **Interventi organizzativi a supporto** rispetto alla coerenza con gli obiettivi di performance, si segnala che questo viene effettuato annualmente dal Direttore in accordo con i titolari di incarico dirigenziale e, su base triennale, dal Nucleo di Valutazione.

Quanto alle attività di rendicontazione agli stakeholder interni ed esterni, questa sarà realizzata attraverso:

- a) la relazione sulla performance, approvata annualmente dalla Giunta esecutiva e validata dal Nucleo di Valutazione
- b) la relazione annuale sui risultati dell'attività svolta e sull'efficacia delle misure di prevenzione della corruzione, predisposta annualmente dal RPCT sulla base delle indicazioni di ANAC
- c) il bilancio di sostenibilità, strumento adottato sin dall'anno 2020