



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

PIANO INTEGRATO ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2023-2025

Approvato con delibera di Giunta esecutiva n. del / /2023

SOMMARIO

1.	PREMESSA	3
1.1	Introduzione.....	3
1.2	Documenti collegati al PIAO	3
1.3	Logica di pianificazione integrata adottata da COeSO.....	3
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.....	15
2.2.5	Risorse economiche.....	16
3.	VALORE PUBBLICO: AMBITI STRATEGICI DI INTERVENTO	18
4.	PERFORMANCE.....	19
4.1	Albero delle performance	19
4.1.1	Pianificazione performance triennale	19
4.1.2	Programmazione performance annuale.....	21
4.1.3	Programmazione performance individuale.....	28
5.	BENESSERE ORGANIZZATIVO E PARI OPPORTUNITÀ.....	29
5.1	Follow up azioni 2022 e strategie 2023	29
5.2	Programmazione delle azioni positive ed integrazione nell’albero della performance	29
6.	ANTICORRUZIONE	32
6.1	Follow up azioni 2022 e strategie 2023	32
6.2	Programmazione delle misure anticorruzione e trasparenza ed integrazione nell’albero della performance	32
7.	TRANSIZIONE DIGITALE, ACCESSIBILITÀ DEI SERVIZI E SVILUPPO/RAZIONALIZZAZIONE DELLE DOTAZIONI INFORMATICHE.....	34
7.1	Programmazione delle azioni in materia di transizione digitale.....	34
8.	INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO	35
8.1	Azioni di sviluppo e riconfigurazione organizzativa	35
8.2	Controllo di gestione.....	35
8.2.1	Follow up azioni 2022 e strategie 2023	35
8.2.2	Programmazione delle azioni di miglioramento ed integrazione nell’albero della performance.....	36
8.3	Organizzazione del lavoro agile	36
8.3.1	Mappatura delle attività da svolgere in lavoro agile: funzioni di staff	36

8.3.2	Mappatura delle attività da svolgere in lavoro agile: U.F. Servizi socio-sanitari e socio educativi	37
8.3.3	Regolamentazione del lavoro agile.....	38
8.3.4	Follow up azioni 2022 e strategie 2023	39
8.4	Fabbisogni del personale	39
8.4.1	Premessa ed inquadramento metodologico	39
8.4.2	Fabbisogno a regime della SdS	39
8.4.3	Consistenza e costi del personale al 31/12/2022 e follow up copertura fabbisogni 2022.....	40
8.4.4	Fabbisogni per il 2023-25 e relativa sostenibilità economica	43
8.4.5	Programmazione assunzioni di personale per l'anno 2023 e procedure di reclutamento	44
8.4.6	Programmazione assunzioni di personale per gli anni 2024 e 2025	44
8.5	Fabbisogni di formazione.....	44
8.5.1	Follow up azioni 2022 e strategie 2023	45
8.5.2	Programmazione dei fabbisogni formativi ed integrazione nell'albero della performance.....	46
9.	MODALITÀ DI MONITORAGGIO E REPORTING.....	48

1. PREMESSA

1.1 Introduzione

Il presente documento costituisce la seconda edizione del **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (d'ora in poi **PIAO**) di COeSO Sds, adottato ai sensi 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).

Il PIAO rappresenta il documento unico della programmazione dell'Ente, sostituendo quelli previsti precedentemente 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.).

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 successivi Aggiornamenti 2022 e 2023¹
- 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 integrato attività e organizzazione 2023-2024, approvato con delibera di Giunta esecutiva n. 15 del 27/06/2022⁴
- Codice di comportamento, approvato con Delibera di Giunta Esecutiva n. 5-2022 del 24/03/2022⁵
- Report di sostenibilità 2020, approvato con Delibera dell'Assemblea dei soci n. 3-2021 del 25/11/2021⁶
- Report di sostenibilità 2021, approvato nella seduta dell'Assemblea dei soci del 21/12/2022
- 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

1.3 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;

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

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

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-general/>

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

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

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

- 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 segue la struttura appena descritta.

2. ELEMENTI DI INPUT

2.1 Contesto esterno

Questa sezione 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 successivi aggiornamenti apportati con la programmazione operativa annuale⁹
- ❖ 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 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.

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

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.

L'aggiornamento del profilo di salute per l'anno 2022 presenta le seguenti conclusioni:

- la demografia del territorio della zona grossetana si caratterizza per una minore natalità ed una più alta incisività della presenza anziana rispetto al quadro medio regionale
- tutti gli indicatori sullo stato di salute generale della popolazione sono in miglioramento, con valori tendenzialmente in linea o solo leggermente superiori alla media regionale
- in merito agli stili di vita, i comportamenti giovanili sembrano essere mediamente peggiori di quelli dei coetanei degli altri territori (obesità, abitudine al fumo, il consumo eccedentario di alcol ed il consumo di sostanze psicotrope, la propensione al gioco d'azzardo)

2.1.2 Contesto socio-economico

Fonti utilizzate: Camera di Commercio Maremma e Tirreno, *Rapporto strutturale sull'economia delle province di Grosseto e Livorno nel 2021* (luglio 2022)¹¹

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. Il trend della popolazione presente sul territorio in età lavorativa è il fattore che rischia di impattare drammaticamente sul mercato del lavoro e sull'intera economia locale: tale dato è particolarmente evidente per la provincia di Grosseto, in cui esiste il maggior divario tra popolazione residente e presente in età da lavoro.

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.

Se nel 2020 l'evento eccezionale ed inatteso dell'emergenza sanitaria COVID-19 aveva spiazzato un'economia già provata ed in difficoltà, il 2021 era caratterizzato da segnali positivi di ripresa, prima che l'invasione dell'Ucraina da parte della Federazione Russa costituisca una tremenda doccia fredda su tutte le speranzose prospettive.

Il Report della Camera di Commercio competente per territorio, seppur con dati 2021, consente di affermare quanto segue.

Da un punto di vista numerico, gli indicatori territoriali mostrano nel 2021 una crescita tendenziale delle imprese iscritte al Registro Imprese ma anche, e soprattutto, delle cessazioni: non poteva essere altrimenti, dato che l'anno precedente si era registrato un vero e proprio "congelamento" dell'attività imprenditoriale; in questo contesto, la provincia di Grosseto chiude l'anno con un lieve ma assolutamente significativo incremento delle sedi d'impresa

¹¹ <https://www.lg.camcom.it/servizi/informazione-economica-prezzi/studi-ricerche>

registrate nonché di quelle attive; presenta un saldo positivo fra iscrizioni e cessazioni, con le prime che sono cresciute in ragione d'anno e le seconde che restano praticamente stabili, nonostante un incremento delle cessazioni d'ufficio (anche quest'ultimo fenomeno non è paragonabile per ampiezza a quanto accaduto negli altri territori).

Fra i settori economici si rileva una sostanziale tenuta del primario e del turismo, una flessione di manifatturiero, commercio e logistica ed un incremento per le costruzioni e per quasi tutti i restanti comparti del terziario

Nel 2021, secondo le stime formulate ad aprile 2022, nell'area di interesse della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno le attività produttive hanno generato una ricchezza di valore superiore ai 13 miliardi di euro, circa il 6% in più rispetto al 2020, l'anno dello shock pandemico. Si tratta di un risultato più che soddisfacente tenuto conto che in un anno sono stati nuovamente raggiunti i livelli pre-crisi del 2019. Distinguendo rispetto al territorio provinciale, Grosseto ha contribuito alla determinazione della ricchezza prodotta sull'insieme dell'area d'interesse camerale per il 37,8% (5 miliardi di euro su un totale di valore aggiunto di circa 13,5), con un incremento del 5,4% rispetto al 2020 (6,8% dell'intera Toscana).

La maggior parte della ricchezza prodotta nel territorio di Grosseto deriva dalle attività del macrosettore Servizi (77,4%), segue l'Industria (9,4) e l'Agricoltura (7,2).

Dal punto di vista dell'occupazione, il 2022 segna un momento di crescita diffusa dell'occupazione a livello regionale a cui potrebbe rispondere una brusca frenata nel 2023 (trend tendente addirittura al negativo per Grosseto nel 2023).

Per il 2021 si ipotizza un valore medio del reddito pro capite nel territorio grossetano pari ad € 18.326, di gran lunga inferiore (seppur in costante crescita su base pluriennale) al dato di Livorno (20.483€), toscano (21.472€) e nazionale (20.117€). Passando alle previsioni per il 2022, nel report si indicava la possibilità per tutti i territori presi in esame di un incremento della ricchezza prodotta dalle attività economiche intorno al 2%, risentendo già peraltro dell'invasione Ucraina (con un taglio di un ulteriore 2% rispetto ai dati ad ottobre 2021). Quest'ultima ha determinato un'ulteriore impennata dei prezzi dell'energia, di molte materie prime alimentari e non e dei semilavorati con ciò accrescendo l'inflazione e inducendo pesanti ripercussioni sul previsto motore della ripresa post covid ovvero i consumi. Si profila pertanto all'orizzonte un periodo di forte aumento dell'inflazione accompagnato da una scarsa crescita e si è pertanto tornati a parlare di "stagflazione".

2.1.3 Contesto criminologico

Fonti utilizzate: Regione Toscana, *VI rapporto sui fenomeni di criminalità organizzata e corruzione in Toscana nel 2021* (dicembre 2022)¹²

Il rapporto esamina l'evoluzione dei fenomeni corruttivi e di criminalità organizzata in Toscana per l'anno 2021, le loro dinamiche di riproduzione e sviluppo criminale alla luce della crisi sanitaria e dalle restrizioni socio-economiche adottate per il suo contenimento, 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, il confronto anno su anno (2021vs2020) segnala un dato per la Toscana assolutamente omogeneo a quello dell'intero territorio nazionale (+22,6% rispetto al dato nazionale +23%); la Toscana mantiene la sua posizione tra le prime 10 Regioni italiane per segnalazioni sospette. Tra le province toscane, Grosseto si posiziona nel 2021 all'ultimo posto in termini assoluti (519 segnalazioni su 8206 totali) mentre è al 4° posto se si utilizza l'indicatore "segnalazioni ogni 100.000 abitanti"; è al 50° posto nel ranking provinciale a livello nazionale (dati in miglioramento rispetto al 2020)
- 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 confische dei beni riconducibili ad organizzazioni criminali di stampo mafioso, e ad altre attività illecite dall'elevata pericolosità sociale: In base alla banca dati dell'ANBSC¹³, i beni sotto confisca attualmente censiti in Toscana sono in costante aumento (792 nel

¹² www.regione.toscana.it/-/presentazione-vi-rapporto-sui-fenomeni-di-criminalit%C3%A0-organizzata-e-corruzione-in-toscana

¹³ Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, dati aggiornati al 30 aprile 2021

2021-22 rispetto 541 del periodo precedente); questo aumento diffuso in tutto il territorio toscano è però più evidente nella provincia di Grosseto che, seppur con numeri assoluti relativamente bassi (89 nell'ultimo biennio rispetto ai 32 del periodo precedente) segna comunque un deciso incremento negli ultimi anni (dal 2,6% del 2018 al 11,2% del 2021/2022). 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

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 Toscano, nel 2021 restano costanti le iscrizioni a registro per reati contro la PA (-3% sul 2020), tra cui: in diminuzione i reati di peculato (-39%), in aumento quelli di concussione (+24%) e sostanzialmente stabili quelli corruttivi (-4%) che passano dai 70 eventi nel 2020 ai 67 del 2021.

Nell'analisi comparativa regionale:

- l'indicatore di reati contro la PA ogni 100.000 residenti, vede la Toscana al di sotto della media nazionale ed all'11° posizione assoluta (dato confermato dall'analisi rispetto ai soli reati corruttivi).
- si confermano (come settore maggiormente interessato dai reati contro la pubblica amministrazione) gli appalti, complessivamente circa il 40% dei casi; seguono controlli e verifiche, concessioni, concorsi pubblici
- a livello provinciale, nel periodo 2016-2021, la provincia di Grosseto si posiziona in un range medio-basso (7 casi totali) rispetto al più alto (28 casi della provincia di Firenze) ed al più basso (2 casi ad Arezzo); nello stesso periodo, nel territorio Grossetano emergono un nuovo caso di corruzione all'anno di media.

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 che vengono poi aggiornati annualmente nei Piani Operativi (POA) - l'ultimo dei quali approvato per il 2023 nell'Assemblea COeSO del 27/02/2023 - nel cui ambito si articolano i vari servizi e progetti attivati da COeSO:

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
PNRR - Missione 5
Programma COVID
Programma povertà e inclusione sociale
Programma Reddito di cittadinanza
INTEGRARE I SERVIZI METTENDO AL CENTRO LA PERSONA
Programma disabilità
Programma salute mentale adulti
Programma famiglie, minori, giovani e adolescenti
MIGLIORARE GLI STILI DI VITA
Programma stili di vita e promozione della salute
MIGLIORARE IL SISTEMA DI ACCOGLIENZA DEI MIGRANTI
Programma migranti
PROMUOVERE LA PARTECIPAZIONE ATTIVA DEI CITTADINI
Programma cittadinanza attiva e beni comuni
TUTELARE LA SALUTE
Programma Cure primarie e assistenza territoriale
ORGANIZZARE E DIFFONDERE IL PRONTO INTERVENTO SOCIALE
Programma Pronto intervento sociale

Rispetto al POA del 2022, quello attuale introduce il Programma PNRR - Missione 5; COeSO ha infatti partecipato all'Avviso pubblico n. 1/2022 del Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali, rivolto agli Ambiti Territoriali, per la presentazione di proposte progettuali in attuazione del PNRR Missione 5 "Inclusione e coesione" - Componente 2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore", Sottocomponente 1 "Servizi sociali, disabilità e marginalità sociale", finanziato dall'Unione europea – Next generation EU.

Le singole progettualità cui COeSO partecipa - in forma singola o associata con altri Ambiti territoriali – sono le seguenti:

Investimento	Sub-investimento/linea di attività
1.1	1.1.2 Autonomia degli anziani non autosufficienti
	1.1.3 Rafforzamento dei servizi sociali domiciliari per garantire la dimissione anticipata assistita e prevenire l'ospedalizzazione
	1.1.4 Rafforzamento dei servizi sociali e prevenzione del fenomeno del burn-out tra gli operatori sociali
1.2	1.2 Percorsi di autonomia per persone con disabilità (progetto individualizzato, abitazione, lavoro)
1.3	1.3.1 Povertà estrema (housing first)

Le singole schede POA recano l'indicazione del relativo budget allocato e l'Area organizzativa competente per lo sviluppo/esercizio dei singoli servizi.

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.

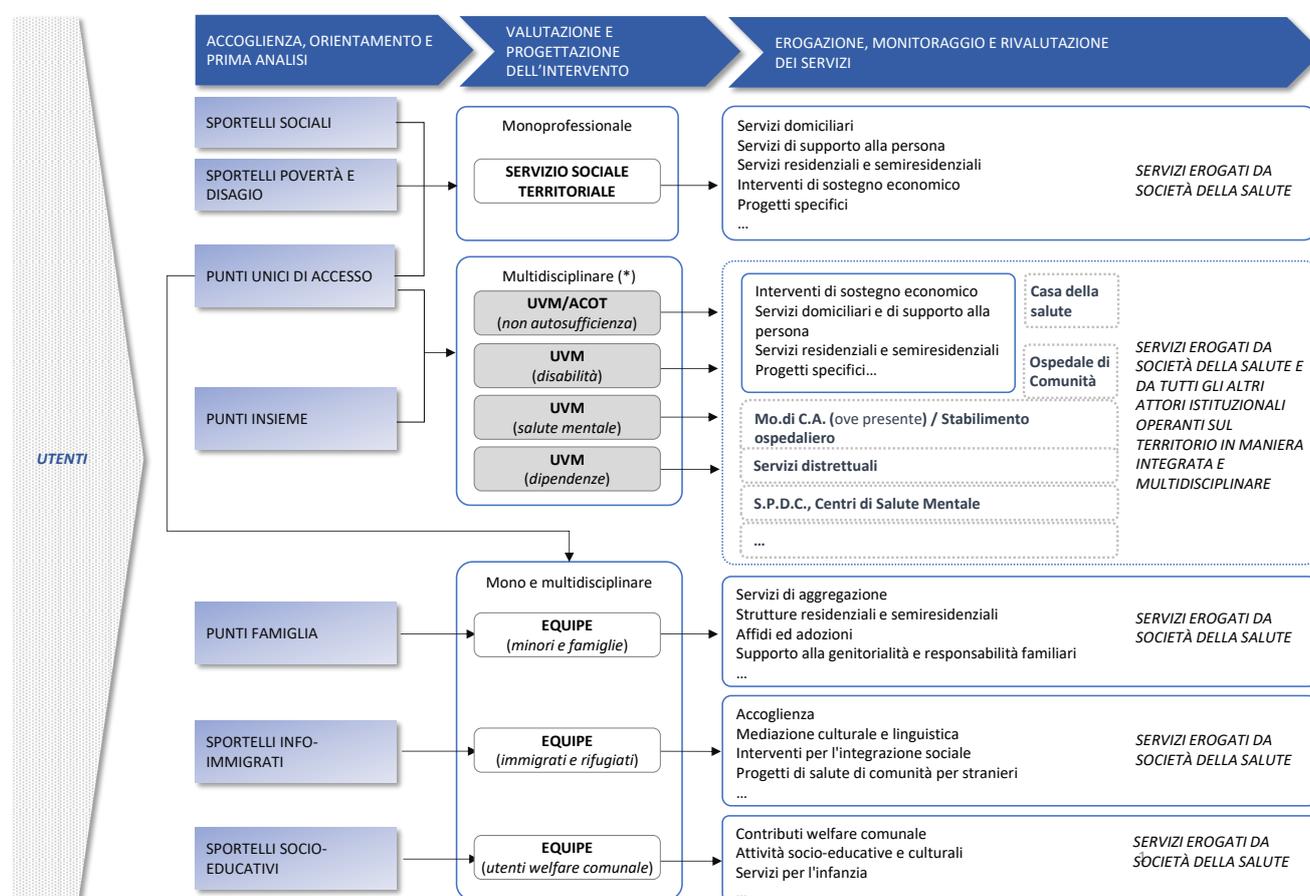
Per questo COeSO, oltre alle funzioni istituzionalmente previste dalla Legge, ha in essere ulteriori attività e servizi, derivanti:

- ✓ 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:



(*) organismi a gestione congiunta Sds/Asl per la gestione di complessità socio-sanitarie e socio-assistenziali

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 discriminazioni¹⁴, 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

¹⁴ istituito con determina dirigenziale n. 721-2021 del 11/11/2021

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

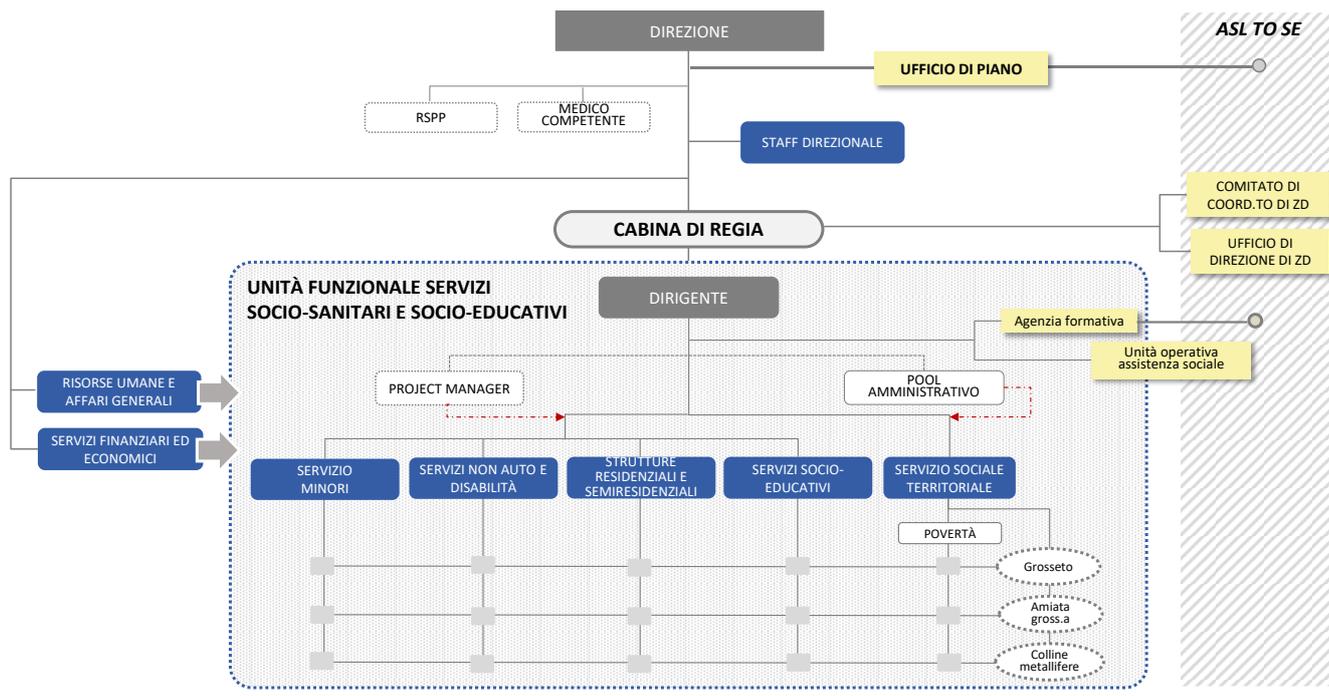


Figura 5 Assetto organizzativo SdS COeSO

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"¹⁵ 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/>.

¹⁵ approvato con Delibera della Giunta Esecutiva n. 10 del 12/07/2021 e reperibile al seguente link: <http://www.coesoareagr.it/atti-general/>

2.2.4 Stato delle risorse umane

QUADRO D'INSIEME	2019	2020	2021	2022	VARIAZIONE 22VS19
Dipendenti	48	65	68	72	+24
Addetti in comando	6	5	5	4	-2
Addetti interinali	9	9	5	-	-9
TOTALE ADDETTI	63	79	78	76	+13

Si sottolinea come la strategia relativa al personale COeSO degli ultimi anni sia stata di internalizzare progressivamente il personale interinale ed in comando da altri Enti; quindi le assunzioni effettuate nell'ultimo biennio sono state a copertura:

- delle cessazioni nel frattempo intervenute
- delle posizioni precedentemente coperte con personale interinale ed in comando

Per completezza, nel 2022 e rispetto al piano dei fabbisogni previsto all'interno del PIAO 2022-24:

- ✓ risultano ancora in itinere le procedure per l'assunzione di 2 risorse (categoria protetta/disabile), gestite in convenzione con il Centro per l'impiego
- ✓ è stata effettuata la trasformazione a tempo pieno di n. 3 unità precedentemente in PT
- ✓ è stata effettuata l'assunzione:
 - di una risorsa precedentemente in comando dal Comune di Massa Marittima
 - di due nuove risorse (un coll. prof.le ass. sociale cat. D ed un coll. amm.vo cat. D)

PERSONALE 2022 PER PROFILO PROF.LE	DIRIGENTI	ASSISTENTI SOCIALI	TECNICO-AMM.VI	ALTRO	TOTALE
Dipendenti	1	42	29	-	72
Addetti in comando	-	1	3	-	4
Addetti interinali	-	-	-	-	-
TOTALE ADDETTI	1	43	32		76

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 (circa il 33%) ad attività *core* di erogazione dei servizi (pool amministrativo dell'Unità funzionale).

PERSONALE 2022 PER GENERE	DIRIGENTI		ASSISTENTI SOCIALI		TECNICI E AMM.VI		ALTRO		TOTALE	
	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U
Dipendenti	1	-	38	4	21	8	-	-	60	12
Addetti in comando	-	-	1	-	3	-	-	-	4	0
Addetti interinali	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
TOTALE ADDETTI	1	0	39	4	24	8	0	0	64	12

PERSONALE 2022 PER MACROCATEGORIA DI INQUADRAMENTO	D	U	TOTALE
Dirigente	1	-	1
D	44	6	49
C	6	4	10
B	11	2	13
A	2	-	2
TOTALE ADDETTI	64	12	76

Il personale utilizzato da COeSO vede una netta prevalenza (84%) di donne, ancor più accentuata nei profili professionali di più alto inquadramento (D = 90% donne).

PERSONALE 2022 PER ETÀ ANAGRAFICA	%
<30	8%
da 31 a 40	21%
da 41 a 50	42%
da 51 a 60	25%
> di 60	4%
TOTALE ADDETTI	100%

Negli ultimi anni, si nota un deciso abbassamento dell'età media anagrafica dei dipendenti (+70% del personale con meno di 50 anni).

PERSONALE 2022 PER TITOLO DI STUDIO	%
Inferiore al Diploma superiore	4%
Diploma di scuola superiore	11%
Laurea	43%
Laurea magistrale	34%
Master di I livello	7%
Master di II livello	0%
Dottorato di ricerca	1%
TOTALE ADDETTI	100%

Oltre l'85% del personale presenta una formazione universitaria.

ALLOCAZIONE DEL PERSONALE NELLE AREE ORGANIZZATIVE	ADDETTI*	
	2021	2022
Direzione (Staff)	3	3
AO Personale e Affari generali	3	3
AO Servizi finanziari ed economici	5	6
TOTALE AREA DIRIGENZIALE DIREZIONALE	11	12
Unità funzionale (staff)	12	12
AO Servizio minori	12	13
AO Servizi non auto e disabilità	4	5
AO Strutture residenziali e semiresidenziali	5	5
AO Servizi socio-educativi	8	7
AO Servizio sociale territoriale	20	21
TOTALE UNITA' FUNZIONALE	61	63
TOTALE COMPLESSIVO	72	75

*Al netto della Dirigente e del personale interinale

Anche in questo caso, si rileva come circa l'84% 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 2019-21, pre-consuntivo 2022 e preventivo 2023¹⁶) e dello Stato patrimoniale (anni 2019-20) al fine di fornire un quadro storico delle risorse economiche utilizzate e prospettico (ovvero disponibili nel 2023) per il perseguimento della mission dell'Ente.

¹⁶ Da bilancio preventivo pluriennale 2022-24; alla data di redazione del presente documento non è stato approvato il consuntivo al 31/12/2021

PRINCIPALI RISULTANZE DEL CONTO ECONOMICO	2019	2020	2021	2022*	2023**
A) Valore della produzione	23.406.742	23.855.105	39.905.247	35.113.023	39.091.314
B) Costi della produzione	23.382.332	23.655.858	39.616.611	34.554.907	38.853.847
<i>DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)</i>	24.410	199.247	2 88.636	558.116	237.467
C) Proventi e oneri finanziari	-1.377	-8.647	-33	-	-
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	-	-	-	-	-
E) Proventi e oneri straordinari	93.217	-67.872	-102.338	331.884	-
<i>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)</i>	116.250	122.728	186.265	226.232	237.467
Y) Imposte sul reddito dell'esercizio (IRAP)	115.366	121.800	185.861	223.232	237.467
<i>UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO</i>	884	928	404	0	0

* preconsuntivo 2022

** bilancio preventivo pluriennale 2023-25

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	2021
A) Immobilizzazioni	1.547.789	1.515.081	1.676.221
B) Attivo circolante	17.189.898	14.122.991	19.422.930
C) Ratei e risconti attivi	22.425	1.191	15.400
TOTALE ATTIVO (A+B+C)	18.760.112	15.639.263	21.114.551
A) Patrimonio netto	418.176	504.856	7 07.171
B) Fondi per rischi ed oneri	5.670.195	5.815.516	5.844.060
C) Trattamento fine rapporto	878.407	873.087	904.677
D) Debiti*	11.781.304	8.409.455	13.658.643
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	21.114.551

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

INDICATORE	BASE DI CALCOLO	2019	2020	2021
EQUILIBRIO ECONOMICO DELLA GESTIONE CORRENTE	Costi della Produzione / Valore della Produzione	99,9%	99,2%	99,3%
INCIDENZA SPESA PERSONALE	Costi del Personale / Costi della Produzione	7,2%	8,2%	6,8%
INDICE DI STRUTTURA	Patrimonio Netto / Immobilizzazioni	0,27	0,33	0,42
INDICE DI STRUTTURA SEC.	(Patrimonio netto + Passività m.l.) / Immobilizzazioni	7,9	5,9	8,6
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	Attivo circolante - Passività correnti	5.408.594 €	5.713.536 €	5.764.287 €
INDICE DI LIQUIDITÀ	Attivo circolante / Passività correnti	1,46	1,68	1,42
FLUSSO DI CASSA	Risultato Operativo Lordo + costi non monetari - variazione crediti + variazione debiti	237.722 €	4.203.670 €	13.648.463 €

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	Ripartire 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 ereditate dalla 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

Derivando tutti il sistema degli obiettivi dalla programmazione strategica formalizzata nel PIS, l’impostazione di cui sopra si è mantenuta immutata in attesa del percorso di aggiornamento del documento e delle strategie ivi definite.

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 traguardare 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 traguardare 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 (2023) 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 2023 è proposto al par. 4.1.2.

4.1.1 Pianificazione performance triennale

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONE	2023	2024	2025
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"> Operatività del team di coordinamento dei Servizi 	●	●	●
		<ul style="list-style-type: none"> Operatività dei team di coordinamento AO 	●	●	●
		<ul style="list-style-type: none"> Implementazione del sistema di budgeting e monitoraggio sull'andamento economico 	●	●	●
	SVILUPPARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA PEOPLE SATISFACTION	<ul style="list-style-type: none"> Attuazione delle azioni positive pianificate 	●	●	●
	POTENZIARE IL GRADO DI TRASPARENZA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Aggiornamento/mantenimento degli obblighi di pubblicazione 	●	●	●
DIFFONDERE LA CULTURA DELLA LEGALITÀ	<ul style="list-style-type: none"> Revisione e diffusione del Codice di comportamento 	●			

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONE	2023	2024	2025
	MIGLIORARE ED IMPLEMENTARE MISURE SPECIFICHE ANTICORRUZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Attuazione delle misure di trattamento del rischio generali e specifiche pianificate 	●	●	●
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 	●	●	●
	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"> Implementazione progetto SAM (Sportello Ascolto Maltrattati) 	●	●	●
		<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"> Azioni di sensibilizzazione sul tema Bullismo e Cyberbullismo 	●	●	
<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) 	●	●			
MIGLIORARE L'EFFICACIA, LA QUALITÀ E L'INNOVATIVITÀ DEI SERVIZI	POTENZIARE GLI STRUMENTI DI PREVENZIONE ED EDUCAZIONE ALLA SALUTE	<ul style="list-style-type: none"> Diffusione di informazioni sul gioco d'azzardo per creare consapevolezza nel territorio Gestione progetto "Giovani e stili di vita" 	●	●	●
	MIGLIORARE L'ACCESSIBILITÀ AI SERVIZI, ANCHE ATTRAVERSO IL POTENZIAMENTO DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA	<ul style="list-style-type: none"> Realizzazione Bilancio Sostenibilità 	●	●	●
	MONITORARE LA REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA DEI PROCEDIMENTI	<ul style="list-style-type: none"> Avviare le attività di recupero dei crediti inevasi 	●	●	●
		<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento degli strumenti a protezione dei dati personali 	●		
		<ul style="list-style-type: none"> Tasso di contenzioso su gare ed affidamenti 	●	●	●
		<ul style="list-style-type: none"> Tasso di contenzioso sul lavoro 	●	●	●

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	AZIONE	2023	2024	2025
	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	●	●	●
		• Miglioramento della qualità dei servizi residenziali	●	●	●
		• 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 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)	●	●	●
		• Miglioramento dei percorsi di inserimento in RSA	●	●	●
	MIGLIORARE LE PROCEDURE DI ACCESSO, VALUTAZIONE MULTI-DIMENSIONALE E PROGETTAZIONE PERSONALIZZATA DEI PERCORSI	• Facilitazione della partecipazione degli utenti con disabilità alla definizione del progetto di vita (UVMD)	●	●	●
		• Mantenimento o miglioramento delle tempistiche di approvazione del PAP/PARG	●	●	●
	MONITORARE E MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI	• Miglioramento il livello di appropriatezza degli interventi domiciliari	●	●	●
		• 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 2023 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:

- a) per quanto riguarda gli obiettivi operativi in *cascading* da quelli strategici è stata confermata l'importazione dei cicli precedenti, 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;
- b) per le azioni/indicatori, i titolari di incarico funzionale di organizzazione (e, in assenza, i profili dirigenziali facenti funzione di responsabile della AO) a partire da quelli previsti per il ciclo 2022, 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;
- c) per l'identificazione della baseline, si è utilizzata la media tra i risultati conseguiti nelle annualità precedenti (periodo: 2020 – 2022, ove disponibili), 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 2023.

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 (2023)	Area Organizzativa
Operatività della cabina di regia	N. riunioni/anno della Cabina di regia	5	4	AO STAFF DIREZIONE

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

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2023)	Area Organizzativa
Attuazione del Piano formazione 2022	N. azioni realizzate / n. azioni programmate	100%	70%	AO PERSONALE E AFFARI GENERALI AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI AO STAFF UNITA' FUNZIONALE AO SERVIZI NON AUTO E DISABILITÀ AO SERVIZI SOCIOEDUCATIVI AO SERVIZIO SOCIALE TERRITORIALE

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

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2023)	Area Organizzativa
Operatività del team di coordinamento dei Servizi	N. riunioni/anno del Team di coordinamento dei Servizi	9	6	AO STAFF UNITA' FUNZIONALE
Operatività dei team di coordinamento AO	N. riunioni/anno del Team di coordinamento di Area	33	30	AO SERVIZIO MINORI AO SERVIZI NON AUTO E DISABILITÀ

				AO STRUTTURE RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI AO SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI AO SERVIZIO SOCIALE TERRITORIALE
Implementazione del sistema di budgeting e monitoraggio sull'andamento economico	Costituzione del Comitato di Budget entro la data	--	30/05/2023	AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI AO STAFF UNITA' FUNZIONALE
	N. riunioni/anno del Comitato di Budget	--	5	AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI AO STAFF UNITA' FUNZIONALE
	Predisposizione e condivisione nel Comitato di budget di report di monitoraggio del budget assegnato alla AO	--	10	AO SERVIZIO MINORI AO SERVIZI NON AUTO E DISABILITÀ AO STRUTTURE RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI AO SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI AO SERVIZIO SOCIALE TERRITORIALE

OBIETTIVO OPERATIVO: SVILUPPARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA PEOPLE SATISFACTION

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2023)	Area Organizzativa
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 entro la data	--	31/12/2023	AO PERSONALE E AFFARI GENERALI
Fornitura delle informazioni statistiche sul personale al CUG	Invio del report entro la data	--	31/12/2023	AO PERSONALE E AFFARI GENERALI
Realizzazione e fornitura del monitoraggio sulla implementazione delle azioni positive	Invio del report entro la data	--	31/12/2023	AO PERSONALE E AFFARI GENERALI
Costituzione del team di coordinamento delle AO di Staff	Adozione atto entro la data	--	30/07/2023	AO STAFF DIREZIONE AO PERSONALE E AFFARI GENERALI AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI
Operatività dei team di coordinamento delle AO di Staff Direzionale	N. riunioni/anno del Team di coordinamento di Area	--	2	AO STAFF DIREZIONE AO PERSONALE E AFFARI GENERALI AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI AO STAFF UNITA' FUNZIONALE
Migliorare la circolarizzazione delle informazioni	Organizzazione dell'Assemblea del personale 2023 entro la data	--	31/12/2023	AO STAFF DIREZIONE

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

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2023)	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)	89%	90%	AO STAFF DIREZIONE

OBIETTIVO OPERATIVO: DIFFONDERE LA CULTURA DELLA LEGALITÀ

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2023)	Area Organizzativa
Revisione e diffusione del Codice di comportamento	Revisione del Codice di comportamento a seguito dell'approvazione definitiva dello schema di modifica del DPR 62/2013, previa condivisione con gli stakeholder istituzionali ed il pubblico (consultazione pubblica online)	--	Entro 3 mesi dalla modifica del DPR 62/2013	AO STAFF DIREZIONE

OBIETTIVO OPERATIVO: MIGLIORARE ED IMPLEMENTARE MISURE SPECIFICHE ANTICORRUZIONE

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2023)	Area Organizzativa
Attuazione delle misure di trattamento del rischio generali e specifiche	Predisposizione e proposta del Regolamento ruoli e responsabilità contratti pubblici (RUP, DEC, Commissari, etc.)	--	31/12/2023	AO STAFF UNITA' FUNZIONALE
	Pubblicazione nella pagina informativa sui progetti PNRR ("trasparenza progetti PNRR") dei documenti relativi alle attività amministrative di competenza del Pool amministrativo / entro la data	--	31/12/2023	AO STAFF UNITA' FUNZIONALE
	Realizzazione dei cicli di monitoraggio del RPCT	1	3	AO STAFF DIREZIONE

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 (2023)	Area Organizzativa
Gestione delle progettualità in ambito PNRR	Predisposizione, per i progetti gestiti dalle singole AAOO, di una relazione SAL di avanzamento fisico attività rispetto a milestone e target, entro la data	--	31/12/2023	AO SERVIZI NON AUTO E DISABILITÀ AO STRUTTURE RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI AO SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI AO SERVIZIO SOCIALE TERRITORIALE

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

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2023)	Area Organizzativa
Implementazione del SEUS Servizio di Emergenza-Urgenza Sociale (progetto regionale)	Numero di riunioni del GOES (Gruppo Operativo Emergenza Sociale)	9	9	AO SERVIZIO SOCIALE TERRITORIALE
Implementazione progetto SAM (Sportello Ascolto Maltrattati)	Costituzione del gruppo di lavoro interno alla SdS entro la data	--	31/12/2023	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	15	20	AO SERVIZIO MINORI
Azioni di sensibilizzazione sul tema Bullismo e Cyberbullismo	Organizzazione di un evento pubblico di sensibilizzazione rivolto ai ragazzi del territorio entro la data	--	31/12/2023	AO SERVIZIO MINORI
Superamento della frammentazione dell'offerta 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)	Formalizzazione del protocollo d'intesa per la gestione integrata dei One Stop Shop nell'ambito del progetto Reticulate, entro la data	--	30/07/2023	AO SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI

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

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

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2023)	Area Organizzativa
Diffusione di informazioni sul gioco d'azzardo per creare consapevolezza nel territorio	Realizzazione di un report di analisi dei dati 2022 rilevati sul gioco d'azzardo nel territorio di competenza di COeSO, da diffondere nei Comuni e con pubblicazione nel sito internet (entro la data)	--	31/12/2023	AO SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI

PIANO INTEGRATO ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE 2023-2025 COeSO - Società della Salute delle zone Amiata Grossetana, Colline Metallifere e Grossetana	28/03/2023 Pag. 26/48
---	--------------------------

Progetto "Giovani e stili di vita"	Realizzazione di un report comparativo che metta in evidenza tutti i dati 2014 - 2022 raccolti dal progetto con pubblicazione sul sito internet (entro la data)	--	31/12/2023	AO SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI
------------------------------------	---	----	-------------------	----------------------------

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

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2023)	Area Organizzativa
Realizzazione Bilancio Sostenibilità	Approvazione Bilancio sostenibilità entro la data	Unitamente al bilancio civilistico	100%	AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI

OBIETTIVO OPERATIVO: MONITORARE LA REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA DEI PROCEDIMENTI

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2023)	Area Organizzativa
Avviare le attività di recupero dei crediti inevasi	N. rendicontazioni in Giunta dello stato dei crediti v/Soci e formalizzazione relativi solleciti	2	2	AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI
	N. utenti nei confronti dei quali si è avviato il recupero crediti	--	30	AO SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI
Miglioramento degli strumenti a protezione dei dati personali	Predisposizione/Aggiornamento del Registro trattamenti entro la data	--	31/12/2023	AO STAFF DIREZIONE
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 SERVIZI FINANZIARI ED ECONOMICI
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 STAFF UNITA' FUNZIONALE

OBIETTIVO OPERATIVO: MONITORARE IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OUTCOME DEI SERVIZI STRUTTURATI

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2023)	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	$[\text{Giornate di degenza effettive}/(\text{Posti letto} \times 365)] \times 100$	88%	88%	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	82	82	AO STRUTTURE RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI

Miglioramento della qualità dei servizi residenziali	Presentazione in Giunta della proposta di adeguamento della quota sociale per RSA/RA a gestione diretta, entro la data	--	31/12/2023	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	95%	90%	AO SERVIZIO SOCIALE TERRITORIALE
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	93%%	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	9	9	AO SERVIZIO MINORI
Implementazione del Tavolo Tutela Minori	N. riunioni complessive nell'anno	38	45	AO SERVIZIO MINORI
Miglioramento dei percorsi di inserimento in RSA	Predisposizione di una graduatoria unica per l'ammissione nelle RSA entro la data	--	31/12/2023	AO SERVIZI NON AUTO E DISABILITÀ
Facilitazione della partecipazione degli utenti con disabilità alla definizione del progetto di vita (UVMD)	N. sedute UVMD alle quali ha partecipato l'interessato (familiare/tutore)/totale sedute UVMD	--	80%	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 (2023)	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%	90%	AO SERVIZI NON AUTO E DISABILITÀ
Miglioramento il livello di appropriatezza degli interventi domiciliari	N. attestazioni ISEE utenti aggiornati acquisiti agli atti/N. utenti fruitori di servizi domiciliari	--	60%	AO SERVIZI NON AUTO E DISABILITÀ

OBIETTIVO OPERATIVO: MONITORARE E MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI

Azione/Indicatore	Algoritmo	Baseline	Target (2023)	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	90%	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	90%	90%	AO STRUTTURE RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI

4.1.3 Programmazione performance individuale

Ai Dirigenti nonché ai Titolari di incarichi di funzione (organizzativi), oltre agli obiettivi di Ente (strategici) e relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, sono altresì assegnati specifici obiettivi individuali. I risultati attesi ed i parametri utilizzati per tali profili sono formalizzati con le schede di valutazione della *performance* individuale.

Oltre ad obiettivi di performance, per tutte le risorse sono definiti specifici obiettivi di comportamento, che concorrono alla valutazione individuale delle singole risorse; il funzionamento di tali dinamiche sono esplicitate nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di COeSO.

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, 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.

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.

5.1 Follow up azioni 2022 e strategie 2023

Il monitoraggio effettuato a novembre 2022 e formalizzato al CUG in data 21/11/2022 evidenziava un soddisfacente livello di realizzazione delle azioni positive programmate, poi ulteriormente migliorato nel mese di dicembre.

A consuntivo, delle 11 azioni programmate solo una risultava parzialmente non realizzata.

Tra le azioni programmate vi era la realizzazione di una indagine di clima interno, non solo quale elemento di valutazione delle condizioni di lavoro ma per la definizione di più consapevoli azioni di miglioramento non più nella logica top-down ma con approccio bottom-up.

Le risultanze dell'indagine di clima sono state utilizzate per la definizione delle azioni di miglioramento di seguito indicate, condivise con il CUG in data 24/03/2023.

5.2 Programmazione delle azioni positive ed integrazione nell'albero della performance

Le aree tematiche del presente paragrafo riguardano i seguenti ambiti di intervento:

1. miglioramento dell'organizzazione del lavoro
2. miglioramento della comunicazione interna ed esterna
3. valorizzazione delle risorse

a) Miglioramento dell'organizzazione

AZIONI POSITIVE

1. **ridefinizione dell'assetto organizzativo delle Aree professionali** e conseguente riallocazione del portafoglio servizi anche nella logica di una migliore distribuzione dei carichi di lavoro interni
2. **definizione di un funzionigramma di dettaglio**, sia all'interno delle Aree sia in relazione ai diversi profili professionali (**mansionario**); ciò al fine di:
 - chiarire gli obiettivi di lavoro/progetto dei singoli ed all'interno dei team
 - assicurare trasparenza su ruoli e responsabilità di ciascuno
3. **miglioramento del livello di regolamentazione delle attività**, attraverso:
 - protocolli tecnico-scientifici (per la presa in carico e gestione della casistica)
 - regolamenti e procedure di lavoro (per le funzioni amministrative)

INDICAZIONI OPERATIVE

Le azioni di miglioramento ipotizzate, se viste nella loro organicità, denotano l'esigenza di avviare un percorso strutturato e complesso che, con tutta probabilità (per garantire oggettività e indipendenza delle valutazioni ad es., in relazione ai carichi di lavoro), dovrà prevedere il coinvolgimento di una Società esterna specializzata (così come anche suggerito da diversi dipendenti); pur consapevoli della necessità ed utilità dell'intervento, si sottolinea come questo potrà essere realizzato solo nel triennio, ma sin dal 2023 dovranno gettarsi le basi per la sua più corretta realizzazione.

b) Miglioramento della comunicazione interna ed esterna

AZIONI POSITIVE

- migliorare la circolarità delle informazioni:** sia all'interno dell'organizzazione che nel rapporto con gli stakeholder esterni, in particolare attraverso:
 - la condivisione e l'ascolto degli operatori interni per assumere decisioni consapevoli sulla condivisione di risorse e strategie nonché sull'organizzazione e lo svolgimento dei servizi
 - il miglioramento del rapporto con gli enti e le associazioni del territorio
- umentare ed istituzionalizzare i momenti di ritrovo (riunioni formali ed informali)**, al fine di:
 - condividere le criticità e le problematiche presenti e le possibili soluzioni
 - favorire lo scambio di idee e la condivisione delle novità

INDICAZIONI OPERATIVE

Su questo punto occorre specificare che COeSO nel 2021 ha avviato alcune attività finalizzate proprio ad incrementare non solo la comunicazione interna ma anche la partecipazione degli operatori alle decisioni da assumere; in questo ambito, si cita:

- ✓ l'assemblea del personale organizzata a valle di un ciclo di nuove assunzioni (settembre 2021) per favorire l'amalgama del personale
- ✓ l'attività della cabina di regia, quale luogo di incontro e condivisione della dirigenza e dei titolari di incarichi di funzione (6 riunioni tenutesi nel 2021 e 4 nel 2022)
- ✓ la costituzione dei Team di coordinamento di Area Organizzativa (per le Aree produttive della UF), avvenuta con determinazione del Dirigente UF n. 788 del 10/12/2021 (6 riunioni di media organizzate e gestite dalle singole AO nel 2022)
- ✓ la costituzione del Team di coordinamento dei Servizi, quale luogo multiprofessionale di incontro e condivisione a livello di Unità Funzionale (+10 incontri nel 2022, in plenaria o in sottogruppi in funzione di specifiche esigenze)

Sul tema della comunicazione esterna, invece, anche quale elemento di rendicontazione agli stakeholder di quanto fatto da COeSO, negli ultimi due anni l'Ente ha redatto e pubblicato il proprio bilancio di sostenibilità.

In proposito, COeSO si propone di valorizzare gli strumenti già attivati attraverso:

- la ripetizione nel 2023 (e negli anni successivi) delle Assemblee del personale, quale luogo di incontro e di scambio di informazioni top-down e bottom-up
- una strutturazione migliore delle riunioni a tutti i livelli, ad es.:
 - ✓ attivando un Team di coordinamento anche per la funzioni di staff (attualmente assente)
 - ✓ aumentando il numero o la qualità delle riunioni, mediante la formalizzazione di ordini del giorno chiari e la redazione di verbali riassuntivi delle tematiche trattate, da inviare per conoscenza a tutto il personale operante nelle AO (in quelle più numerose, infatti, si è optato per una composizione fissa del Team)
 - ✓ prevedendo momenti di scambio non "istituzionalizzati" al fine di favorire la partecipazione anche di quei dipendenti operanti sul territorio e/o non individuati quali componenti dei Team
- per quanto riguarda la comunicazione esterna, organizzare incontri con le associazioni del territorio per:
 - ✓ rendicontare quanto emerge nel bilancio di sostenibilità di COeSO
 - ✓ valorizzare l'apporto delle stesse nell'ambito dei percorsi partecipativi e di co-progettazione da attivare

c) Valorizzazione delle risorse

AZIONI POSITIVE

1. **organizzare incontri di supervisione professionale**, sia individuale che di gruppo, che permettano di affrontare ma anche di prevenire lo stress lavorativo
2. miglioramento della **progettazione e pianificazione dell'attività formativa**/di aggiornamento interna
3. miglioramento della **dotazione strumentale** (es., strumenti di produttività, connessione wi-fi...), ma anche degli spazi di lavoro, che consenta di migliorare la qualità del lavoro reso

INDICAZIONI OPERATIVE

In relazione al punto 2, COeSO dallo scorso anno ha strutturato un processo di rilevazione del fabbisogno formativo coinvolgendo i singoli operatori nella rilevazione dei fabbisogni stessi; naturalmente alcune esigenze (ad es., individuali) nel consolidamento a livello di Area/Azienda possono essere state accantonate, anche in presenza di un budget per le attività formative non troppo capiente. Questa tipologia di coinvolgimento è stata ripetuta anche nella progettazione del PIAO 2023, cercando di capitalizzare al meglio le indicazioni degli operatori stessi (cfr. par. 8.5).

Alcune delle azioni positive di cui al par. precedente sono state capitalizzate, al par. 4.1.2:

- nell'ambito dell'obiettivo operativo SVILUPPARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA PEOPLE SATISFACTION
- ed in parte nell'obiettivo operativo MIGLIORARE LA CIRCOLARIZZAZIONE DELLE INFORMAZIONI E LA COLLABORAZIONE (FEEDBACK E COINVOLGIMENTO SU OBIETTIVI E ANALISI DEI PROBLEMI)

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 PIAO 2022-24 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.

In allegato alla presente revisione del PIAO, si è deciso di rimettere il documento “Misure di gestione del rischio corruttivo” che necessitava di un allineamento alle previsioni del Piano Nazionale Anticorruzione 2022 approvato dal Consiglio dell'ANAC con Delibera n. 7 del 17/01/2023.

Si specifica che l'Allegato 1 è stato condiviso dal RPCT di COeSO in data 24/01/2023 con i seguenti soggetti, che non hanno rappresentato criticità: Presidente, Direttore, componenti del CUG (Comitato unico di garanzia) di cui al cap. precedente, Nucleo di Valutazione e Componenti del Collegio dei Revisori.

6.1 Follow up azioni 2022 e strategie 2023

Dalle verifiche condotte dal RPCT in sede di monitoraggio, effettuate a dicembre 2022 e formalizzate in apposito verbale, gli obiettivi suddivisi nei seguenti tre ambiti sono stati conseguiti.

POTENZIARE IL GRADO DI TRASPARENZA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA

Aggiornamento/mantenimento degli obblighi di pubblicazione (Attestazione sull'assolvimento degli obblighi ANAC)

DIFFONDERE LA CULTURA DELLA LEGALITÀ

Realizzazione di specifici programmi formativi su Anticorruzione e trasparenza

MIGLIORARE ED IMPLEMENTARE MISURE SPECIFICHE ANTICORRUZIONE

Attuazione delle misure di trattamento del rischio generali e specifiche

Gli elementi di input per il 2023 sono stati desunti in massima parte dal PNA 2022 che introduce due importanti tematiche: le misure di prevenzione degli illeciti nell'ambito dei progetti PNRR (cui COeSO partecipa, cfr. in proposito il par. 2.2.1) e un potenziamento delle attività di monitoraggio di competenza del RPCT.

Per il 2023 si è deciso, alla luce delle verifiche effettuate e su proposta del RPCT, di mantenere gli obiettivi di cui sopra, riformulando le azioni operative collegate come riportato al par. seguente.

6.2 Programmazione delle misure anticorruzione e trasparenza ed integrazione nell'albero della performance

Le aree tematiche d'intervento sono state riproposte nel 2023 e riguardano il complesso delle funzioni di gestione, monitoraggio e rendicontazione delle azioni in materia di anticorruzione e trasparenza.

MISURE DA MIGLIORARE/IMPLEMENTARE

- Valutazione del punteggio conseguito sulla base del documento di attestazione formalizzato dal NDV di COeSO (griglia ANAC sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione), raggiungendo almeno il 90% del punteggio massimo conseguibile
- Revisione del Codice di comportamento a seguito dell'approvazione definitiva dello schema di modifica del DPR 62/2013, da realizzare entro 3 mesi dall'approvazione della modifica e previa condivisione con gli stakeholder istituzionali ed il pubblico (consultazione pubblica online)
- Rafforzamento delle misure di prevenzione della corruzione (generali, settoriali e relative ai progetti PNRR avviati nel 2022)
- Realizzazione di almeno 3 cicli di monitoraggio del RPCT, analizzando un campione pari a +50% delle posizioni totali da verificare (come da indicazioni ANAC)

Tutte le misure precedentemente elencate sono state recepite, al par. 4.1.2, nei seguenti obiettivi operativi:

- POTENZIARE IL GRADO DI TRASPARENZA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA
- DIFFONDERE LA CULTURA DELLA LEGALITÀ
- MIGLIORARE ED IMPLEMENTARE MISURE SPECIFICHE ANTICORRUZIONE

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, 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:

1. 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**
2. per il tramite di tale Responsabile, anche in coordinamento con il Responsabile della Protezione dei dati di cui all'art. 37 del Regolamento UE 679/2016, alla:
 - 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
 - alla **sperimentazione** (studio di fattibilità, progettazione esecutiva, realizzazione, avvio) di un servizio gestito interamente in modalità digitale

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 valutazioni della Giunta Esecutiva.

8.2 Controllo di gestione

8.2.1 Follow up azioni 2022 e strategie 2023

Nel corso del 2022 è stata condotta 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 si è basato sui seguenti 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

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.

Il 2023 costituirà un anno di sperimentazione, finalizzato all'entrata a regime del nuovo Sistema di programmazione e controllo di gestione nell'anno 2024.

8.2.2 Programmazione delle azioni di miglioramento ed integrazione nell'albero della performance

Nel corso del 2023, si procederà:

1. alla costituzione del Comitato di Budget, organo consultivo della Direzione che collabora alle funzioni di indirizzo, supervisione e controllo del processo di budget, in particolare per quanto attiene all'individuazione degli obiettivi e delle relative risorse da assegnare ai Centri di responsabilità, e di monitoraggio della gestione
2. all'assegnazione in via sperimentale del budget alle AAOO, che dovranno provvedere alla sua gestione e monitoraggio con reporting diretto al Comitato di budget

Le due azioni citate sono state recepite quali obiettivi/azioni collegandole così all'albero dell'albero della performance di cui al par. 4.1.2 nell'ambito dell'obiettivo operativo MIGLIORARE LA CIRCOLARIZZAZIONE DELLE INFORMAZIONI E LA COLLABORAZIONE (FEEDBACK E COINVOLGIMENTO SU OBIETTIVI E ANALISI DEI PROBLEMI).

8.3 Organizzazione del lavoro agile

Superata l'emergenza epidemiologica da Covid-19 e le conseguenti azioni emergenziali sulla base delle normative speciali emanate dal Governo, 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, COeSO 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.

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.

8.3.4 Follow up azioni 2022 e strategie 2023

Per effetto della regolamentazione di cui ai par. precedenti, la situazione al 31/12/2022 relativamente alla implementazione del lavoro agile è la seguente.

Su un totale di 77 risorse, 11 dipendenti fruiscono del lavoro agile (il 12% della popolazione dipendente). Lo smart working è di tipo verticale e pari al 40% del monte ore lavorabili.

Di seguito una tabella esplicativa delle caratteristiche dei fruitori dello smart working nel 2022:

ANALISI FRUITORI LAVORO AGILE	UOMINI				DONNE				
	da 31 a 40	da 41 a 50	TOT	%	da 31 a 40	da 41 a 50	da 51 a 60	TOT	%
Personale che fruisce del lavoro agile	1	1	2	18%	1	6	2	9	82%

Per il 2023 non sussistendo più la necessità di contenimento dell'epidemia da COVID - 19, su valutazione del Direttore, si è deciso di ridurre, per coloro che ne facciano richiesta, lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile da un massimo di 2 giorni ad un massimo di 1 giorno lavorativo a settimana.

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:

- 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.
- 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
- a parziale riprogrammazione di quanto deciso nel PIAO 2022-24, approvato con delibera di Giunta esecutiva n. 15 del 27/06/2022
- 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 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 fabbisogno ottimale a regime, con evidenza della riclassificazione dei profili professionali ai sensi del CCNL 2/2/2022.

FABBISOGNO A REGIME Del GE N. 8/2019			RICLASSIFICAZIONE CCNL 2/2/2022		
PROFILO	CAT.	N.	PROFILO	AREA	N.
Assistente sociale	D	60	Assistente sociale	Prof. Salute e funzionari	60
Tecnico amministrativo	A	2	Operatore tecnico / Coadiutore amministrativo	Personale supporto / operatori	22
Tecnico amministrativo	B	20			
Tecnico amministrativo	C	16	Amministrativo/Informatico	Assistenti	16
Tecnico amministrativo	D	8	Collaboratore amministrativo	Prof. Salute e funzionari	9
Tecnico amministrativo	Ds	1			
Altro	DS	3	Collaboratore tecnico prof.le	Prof. Salute e funzionari	3
Dirigente	Dir	1	Dirigente	Dirigenza	1
TOTALE		111	TOTALE		111

8.4.3 Consistenza e costi del personale al 31/12/2022 e follow up copertura fabbisogni 2022

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	39	€ 38.700,00	€ 1.509.300,00
Tecnico amministrativo cat A	A	2	€ 13.000,00	€ 26.000,00
Tecnico amministrativo cat B	B	14	€ 27.200,00	€ 380.800,00
Tecnico amministrativo cat C	C	10	€ 32.000,00	€ 320.000,00
Tecnico amministrativo cat D	D	6	€ 38.700,00	€ 232.200,00
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		76		€ 2.727.300,00

* escluso salario accessorio/indennità di funzione

In termini di tipologia di rapporto di lavoro, COeSO presenta il 95% di personale dipendente (TI e TD) ed il restante 5% di personale in comando da altri Enti comunali.

Si sottolinea come la strategia relativa al personale COeSO degli ultimi anni sia stata di internalizzare progressivamente il personale in comando da altri Enti e con la riduzione del personale in somministrazione; quindi le assunzioni effettuate nell'ultimo biennio sono state a copertura:

- delle cessazioni nel frattempo intervenute
- delle posizioni precedentemente coperte con personale interinale ed in comando (che si sono ridotti del 30% nel periodo 2019-22 per quanto riguarda i comandi, mentre non è più presente personale interinale nel 2022 la cui posizione non sia finanziata da progetti specifici esterni).

Il personale in part-time, da 6 risorse totali nel 2021 si è ridotto a tre risorse nel 2022, di cui:

- n. 2 unità in comando "Operatore Tecnico" cat A CCNL EE.LL. (al 50%)
- n.1 unità "Collaboratore Prof.le Assistente sociale" cat D (al 50%)

Con riferimento alle azioni previste all'interno del PIAO 2022-24 di COeSO, nel 2022:

- 1) è stata effettuata la trasformazione a tempo pieno di n. 3 unità precedentemente in PT con incremento di 0,5 FTE nella categoria BS
- 2) è stata effettuata l'assunzione di:
 - n. 1 risorsa Collaboratore prof.le Assistente Sociale precedentemente in comando dal Comune di Massa Marittima
 - n. 2 risorse (n.1 Collaboratore prof.le Assistente Sociale cat. D e n.1 Collaboratore amm.vo) in sostituzione di personale dimissionario.
- 3) sono state concluse le azioni per il trasferimento con decorrenza 01/01/2023 del personale in assegnazione temporanea alla SdS da parte dei Comuni soci e il cui costo è già sostenuto per intero da COeSO, in particolare:
 - n. 1 assistente sociale cat D dal comune di Gavorrano
 - n. 1 collaboratore amm.vo cat. Bs dal comune di Scansano

La situazione, in termini di dotazione organica, al 31/12/2022 risultava quindi la seguente:

PROFILO	CATEGORIA	FABBISOGNO OTTIMALE	POSTI COPERTI AL 31/12/2022					POSTI VACANTI AL 31/12/2022 RISPETTO AL FABBISOGNO OTTIMALE
			Posti di ruolo coperti*	di cui posti indisponibili*	Posti interinali	Posti in comando	TOT.	
Assistente Sociale	D	60	38	1	0	1	39	21
Tecnico amministrativo cat. A	A	2	0	0	0	2	2	0
Tecnico amministrativo cat. B	B	20	13	0	0	1	14	6
Tecnico amministrativo cat. C	C	16	11	0	0	0	11	5
Tecnico amministrativo cat. D	D	8	6	0	0	0	6	2
Tecnico amministrativo cat. Ds	Ds	1	1	0	0	0	1	0
DIRIGENTE (tempo determinato)	DIR	1	1	0	0	0	1	0
COLL TECN PROF DS	Ds	3	3	0	0	0	3	0
TOTALE		111	73	1	0	4	77	34

* il posto indisponibile (che, rispetto ai prospetti precedenti determina l'incremento del numero degli assistenti sociali da 38 a 39) è riservato all'unico Dirigente, assunto presso COeSO come assistente sociale cat. D ma risultato vincitore di concorso dirigenziale.

Tra le azioni previste vi erano inoltre interventi nel profilo collaboratore assistente sociale e una ulteriore assunzione di n. 1 soggetto disabile.

Con riferimento al primo intervento, l'Amministrazione negli anni passati ha pienamente utilizzato le risorse messe a disposizione gli strumenti di finanziamento per il potenziamento del Sistema dei Servizi Sociali di cui alla Legge 178/2020, giungendo ad un rapporto AASS per popolazione residente di circa 1 assistente sociale ogni 4261 abitanti. Ulteriori assunzioni, secondo i criteri di finanziamento, non sarebbero state più coperte interamente dai fondi di cui sopra, comportando un aumento del costo del personale che la Giunta Esecutiva ha ritenuto di non effettuare in attesa della definizione, da parte della Regione Toscana, del fabbisogno ottimale degli assistenti sociali in ogni ambito di riferimento, attualmente in discussione nei tavoli dedicati.

Per quanto concerne invece le quote d'obbligo di cui alla legge 68/99, causa allungamento delle procedure, slittava all'annualità in corso la Selezione pubblica mediante 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, per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato, presso COeSO SdS Grosseto, di n.1 unità di personale Disabile nel profilo professionale di "Coadiutore amministrativo", cat.B, C.C.N.L. Comparto Sanità del 21.05.2018 (ora "Area personale di supporto - Coadiutore amministrativo" nuovo C.C.N.L. Comparto Sanità 2019 - 2021 del 02.11.2022), per cui si procedeva - con Delibera della Giunta esecutiva n. 7 del 24/03/2022 - ad approvazione di una convenzione ai sensi dell'art. 11 (commi 1, 2 e 4) Legge 68/99, con A.R.T.I. Agenzia Regionale Toscana per l'Impiego - Settore Servizi per il Lavoro di Grosseto e Livorno. L'avviso di avviamento a selezione andava in pubblicazione sul portale A.R.T.I. a far data dal 17/10/2022 con scadenza di presentazione delle domande per il 31/10/2022.

8.4.4 Fabbisogni per il 2023-25 e relativa sostenibilità economica

La tabella che segue espone il piano delle assunzioni previsto per il triennio 2023-25 e la relativa spesa.

PROFILO	CATEGORIA	POSTI VACANTI 31/12/22	FABBISOGNO 2023-25	2023		2024		2025	
			NUOVE UNITA'	Unità	spesa	Unità	spesa	Unità	spesa
Assistente Sociale	D	21	-						
Tecnico amministrativo cat. A	A	0	-						
Tecnico amministrativo cat. B	B	6	4	4	€ 54.400,00	4	€ 108.800,00	4	€108.800,00
Tecnico amministrativo cat. C	C	5	-						
Tecnico amministrativo cat. D	D	2	-						
Tecnico amministrativo cat. Ds	Ds	0	-						
DIRIGENTE (tempo determinato)	DIR	0	-						
COLL TECN PROF DS	Ds	0	-						
TOTALE		34	4	4	€ 54.400,00	4	€ 108.800,00	4	€108.800,00

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.

Non essendo previste ulteriori nuove assunzioni rispetto al PTFP 2022-2024, di conseguenza la copertura dei costi è già stata prevista nel piano precedente e 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.).

8.4.5 Programmazione assunzioni di personale per l'anno 2023 e procedure di reclutamento

Le azioni previste per l'anno 2023 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, 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. Procedura prevista dal precedente PTFP e in fase di completamento;
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 per mansioni quali attività di sportello (front - office): nessuna spesa aggiuntiva prevista per posizione resasi vacante a seguito di progressione verticale. Procedura prevista dal precedente PTFP e avviata;
3. assunzione n. 2 lavoratori disabili da assumere a tempo pieno e indeterminato con la qualifica di Coadiutore amministrativo, cat.B, C.C.N.L. Comparto Sanità (a modifica della convenzione con A.R.T.I. dove si prevedeva l'assunzione di n. 2 lavoratori disabili nella qualifica di Assistenti amministrativi, Area degli assistenti-ex cat.C). Procedura prevista dal precedente PTFP da avviare;

FABBISOGNO 2023						
PROFILO	AREA	ASSUNZIONI PREVISTE 2023	AZIONI	SPESA	NOTE	DATA
Coadiutore amm.vo (ex cat.B)	personale di supporto	4	Prevista assunzione n.1 cat protetta L.68/99, e n.3 disabili	nessuna spesa in aumento	posizioni già previste nel precedente PTFP	Entro il 31/12/2023
<i>TOT</i>		4				

8.4.6 Programmazione assunzioni di personale per gli anni 2024 e 2025

Per gli anni 2024-2025 non si prevede attualmente nessuna nuova azione in quanto la Giunta Esecutiva ha ritenuto prudenzialmente di non effettuare nuove previsioni di assunzioni in attesa della definizione, da parte della Regione Toscana, del fabbisogno ottimale degli assistenti sociali e del personale amministrativo delle SdS.

8.5 Fabbisogni di formazione

Per la redazione della presente sezione si è continuato, seppure in maniera minore, a fare uso di una metodologia bottom up, in cui

- i titolari di Incarico di Funzione di Organizzazione, anche alla luce della rilevazione effettuata con il coinvolgimento diretto dei singoli dipendenti nell'annualità precedente, hanno provveduto ad aggiornare i fabbisogni formativi
- il livello dirigenziale ha provveduto al consolidamento dei fabbisogni a livello di Ente

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, schedulare 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 a tutto il personale adeguate occasioni di crescita culturale e professionale;
- 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, con Determinazione del Direttore n. 33 del 17/01/2023, l'avviso sul diritto allo studio "150 ore" per l'anno 2023 in virtù del quale, con successiva Determinazione del Direttore n. 168 del 03/03/2023, sono stati concessi i permessi retribuiti per il diritto allo studio ai dipendenti che ne hanno fatto richiesta

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

8.5.1 Follow up azioni 2022 e strategie 2023

Il Piano formativo predisposto per la prima volta da COeSO nel 2022 è stato realizzato completamente.

Nel mese di gennaio 2023 veniva richiesto ai vari titolari di Incarico di Funzione di Organizzazione nonché, al Direttore dell'U.F. Servizi Socio - Sanitari e Socio - Educativi, di rilevare il fabbisogno di formazione del proprio rispettivo settore.

Venivano evidenziati i seguenti fabbisogni:

AREA ORGANIZZATIVA	MATERIA DA APPROFONDIRE CON I CORSI DI FORMAZIONE
Servizio non Autosufficienza e Disabilità	Programmazione e gestione progetti nei servizi; Intelligenza emotiva e gestione stress in ambito lavorativo; Ruolo e compiti dell'Amministratore di Sostegno; Metodi e tecniche per lavorare in gruppo
Servizio Personale e Affari Generali	C.C.N.L. Comparto Sanità del 02.11.2022 (approfondimento aspetti giuridici); Spunti e riflessioni ai fini della redazione del Contratto Collettivo Integrativo Decentrato; Utilizzo programma EXCEL; Sistema gestionale rilevazione presenze
Servizi Finanziari ed Economici	Modulo bilancio di esercizio; Bilancio e contabilità
Servizi Socio - Educativi	Il Responsabile Unico del Procedimento (RUP); Progettazione europea; Intelligenza emotiva e gestione stress in ambito lavorativo
Servizio Minori	Intelligenza emotiva e gestione stress in ambito lavorativo; Programmazione e gestione progetti nei servizi
Pool Amm.vo	Normativa in materia di appalti pubblici; Le procedure sotto soglia: cenni normativi alla tipologia e alle soglie di importo; Come integrare gli atti di gara nel caso di appalti PNRR, alla luce della disciplina specifica e della normativa vigente; Come scrivere una e-mail efficace, la posta elettronica per la comunicazione interna: storia e utilizzi; PNRR e la disciplina dei contratti di partenariato; I controlli interni nella Pubblica Amministrazione come strumento di monitoraggio e rendicontazione del PIAO Analisi della deliberazione della Corte dei Conti n. 16/2022; Intelligenza emotiva e gestione stress in ambito lavorativo; Programmazione e gestione progetti nei servizi; Politiche abitative; Violenza assistita

Taluno indicava anche il numero dei partecipanti ed un preventivo di massima, mentre per alcuni dei corsi sopra citati non è previsto alcun costo potendo, ad esempio, essere tenuti da personale interno.

La Direzione di COeSO riteneva di dover integrare i fabbisogni così evidenziati con i seguenti, in favore di tutti (o quasi) i dipendenti della SdS, indistintamente

- utilizzo programma gestionale SPARTANDOC
- redazione atti amministrativi
- regolamento orario di lavoro
- primo soccorso, peraltro percorso formativo obbligatorio per legge

Tanto premesso, si perviene alla redazione del piano per la Formazione del Personale di COeSO SdS Grosseto per l'anno 2023, come da tabella seguente.

8.5.2 Programmazione dei fabbisogni formativi ed integrazione nell'albero della performance

LINEA FORMATIVA	FRUITORI	NUMERO FRUITORI	AO RESPONSABILE	COSTO (DA STANZIARE)	STIMA BUDGET TOTALE*	TEMPI DI REALIZZAZIONE
Sistema gestionale rilevazione presenze	Servizio Personale e Affari Generali	4	Servizio Personale e Affari Generali	€. 600,00 ad incontro (stimati n.4 incontri)	€. 2.400,00	31.12.2023
Regolamento orario di lavoro	Tutto il personale COeSO	77	A richiesta del personale	Gestito internamente	-	31.12.2023
Redazione atti amministrativi	Parte del personale COeSO	37	Servizio Personale e Affari Generali	€. 2.000,00	€. 2.000,00	31.12.2023
Utilizzo programma SPARTANDOC	Tutto il personale COeSO	77	A richiesta del personale	Gestito internamente	-	31.12.2023
Utilizzo programma EXCEL	Parte del personale COeSO	5	Servizio Personale e Affari Generali	€. 200,00 a persona (stimati n.2 incontri)	€. 2.000,00	31.12.2023
C.C.N.L. Comparto Sanità del 02.11.2022 (approfondimento aspetti giuridici); Spunti e riflessioni ai fini della redazione del Contratto Collettivo Integrativo Decentrato	Servizio Personale e Affari Generali	4	Servizio Personale e Affari Generali	€. 200,00 a persona + €. 3.000,00	€. 3.800,00	31.12.2023
Aspetti giuridici e approfondimenti sul personale	Servizio Personale e Affari Generali	4	Servizio Personale e Affari Generali	€ 1.200,00	€ 1.200,00	31.12.2023
Intelligenza emotiva e gestione stress in ambito lavorativo	Parte del personale COeSO	51	Servizio Personale e Affari Generali	€. 3.000,00	€. 3.000,00	31.12.2023
Modulo bilancio di esercizio	Servizi Finanziari ed Economici	5	Servizi Finanziari ed Economici	€. 3.000,00	€. 3.000,00	31.12.2023
Bilancio e contabilità	Servizi Finanziari ed Economici	5	Servizi Finanziari ed Economici	€. 3.000,00	€. 3.000,00	31.12.2023
Normativa in materia di appalti pubblici	Parte del personale della U.F.	5	U.F. Servizi Socio - Sanitari e Socio - Educativi Pool Amm.vo	€. 100,00 a persona	€. 500,00	31.12.2023
Le procedure sotto soglia: cenni normativi alla tipologia e alle soglie di importo	Parte del personale della U.F.	5	U.F. Servizi Socio - Sanitari e Socio - Educativi Pool Amm.vo	€. 100,00 a persona	€. 500,00	31.12.2023
Come integrare gli atti di gara nel caso di appalti PNRR, alla luce della disciplina specifica e della normativa vigente	Parte del personale della U.F.	5	U.F. Servizi Socio - Sanitari e Socio - Educativi Pool Amm.vo	€. 100,00 a persona	€. 500,00	31.12.2023
Come scrivere una e-mail efficace, la posta elettronica per la comunicazione interna	Tutto il personale della U.F.	12	U.F. Servizi Socio - Sanitari e Socio - Educativi Pool Amm.vo	€. 100,00 a persona	€. 1.200,00	31.12.2023
PNRR e la disciplina dei contratti di partenariato	Parte del personale della U.F.	4	U.F. Servizi Socio - Sanitari e Socio - Educativi Pool Amm.vo	€. 100,00 a persona	€. 400,00	31.12.2023
I controlli interni nella PA come strumento di monitoraggio e rendicontazione del PIAO Analisi della del. Corte dei Conti n. 16/2022	Parte del personale della U.F.	5	U.F. Servizi Socio - Sanitari e Socio - Educativi Pool Amm.vo	€. 100,00 a persona	€. 500,00	31.12.2023

LINEA FORMATIVA	FRUITORI	NUMERO FRUITORI	AO RESPONSABILE	COSTO (DA STANZIARE)	STIMA BUDGET TOTALE*	TEMPI DI REALIZZAZIONE
Programmazione e gestione progetti nei servizi	Parte del personale COeSO	53	U.F. Servizi Socio - Sanitari e Socio - Educativi Pool Amm.vo	€. 1.800,00	€. 1.800,00	31.12.2023
Progettazione europea	Parte del personale dei Servizi Socio - Educativi	1	Servizi Socio - Educativi	€. 98,00 a persona	€. 98,00	31.12.2023
Metodi e tecniche per lavorare in gruppo	Servizio non Autosufficienza e Disabilità	7	Servizio non Autosufficienza e Disabilità	€. 98,00 a persona	€. 686,00	31.12.2023
Responsabile Unico del Procedimento (RUP)	Parte del personale	10	Servizi Socio - Educativi	€. 98,00 a persona	€. 980,00	31.12.2023
Ruolo e compiti dell'Amministratore di Sostegno	Parte del personale di COeSO	15	Servizio non Autosufficienza e Disabilità	€. 98,00 a persona	€. 1.470,00	31.12.2023
Diritto stranieri	Parte del personale dei Servizi Socio - Educativi	1	Servizi Socio - Educativi	€ 120,00	€120,00	31.12.2023
Politiche abitative	Servizio Socio - Territoriale	30	Servizio Socio - Territoriale	€. 98,00 a persona	€. 2.940,00	31.12.2023
Violenza assistita	Servizio Socio - Territoriale	30	Servizio Socio - Territoriale	€.1.690,00	€. 1.690,00	31.12.2023
Primo soccorso	Tutto il personale COeSO	77	Servizio Personale e Affari Generali	€. 2.000,00	€. 2.000,00	31.12.2023
TOTALE					€. 35.784,00	

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

Quanto alla organizzazione e realizzazione delle linee formative, deve farsi riferimento alla colonna AO responsabile; tale inquadramento comporta che il titolare dell'incarico di funzione organizzativo (o di incarico dirigenziale, in sua assenza) della la AO ivi riportata svolga le seguenti attività:

- definizione di massima dei contenuti formativi
- indagine informale di mercato per individuare gli eventuali soggetti realizzatori, sulla base di corsi "a catalogo"
- richiesta di preventivo di massima, nel caso di corsi non "a catalogo" ma da customizzare
- gestione delle attività di affidamento dell'incarico, in qualità di RUP, con l'eventuale supporto professionale del Pool amministrativo (Staff UF)
- coordinamento delle attività di realizzazione del percorso formativo (calendarizzazione, organizzazione...) e di monitoraggio della fruizione e dell'esito dello stesso (partecipazione, apprendimento, qualità percepita...)

Con delibera di Assemblea n. 2 del 27/02/2023 è stato approvato il Bilancio di Previsione anno 2023, dove è stato previsto per la formazione un importo superiore rispetto al Piano della Formazione di cui sopra. L'Ente si riserva quindi nel corso dell'anno la possibilità di poter attivare ulteriori corsi di formazione non previsti nel piano, ma necessari per nuove esigenze formative.

Le attività formative sopra identificate sono state recepite quali obiettivi/azioni delle singole AAOO responsabili e capitalizzate, nell'albero della performance di cui al par. 4.1.2, nell'ambito dell'obiettivo operativo POTENZIARE LA DOTAZIONE DI RISORSE UMANE E LE COMPETENZE.

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