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

PIANO INTEGRATO ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE 2026-2028

Approvato con delibera di Giunta esecutiva n._____/2026

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....9
2.2.1 Natura dell'Ente, portafoglio servizi e modello di funzionamento....10
2.2.2 Assetto istituzionale....13
2.2.3 Descrizione della struttura organizzativa....14
2.2.4 Stato delle risorse umane....18
2.2.5 Risorse economiche....19
3. VALORE PUBBLICO: AMBITI STRATEGICI DI INTERVENTO....21
4. PERFORMANCE....22
4.1 Albero delle performance....22
4.1.1 Pianificazione performance triennale....22
4.1.3 Pianificazione performance annuale....29
4.1.2 Programmazione performance individuale....39
5. BENESSERE ORGANIZZATIVO E PARI OPPORTUNITÀ....40
5.1 Strategie 2026....40
6. ANTICORRUZIONE....41
6.1 Follow up azioni 2025 e strategie 2026....41
7. INTERVENTI ORGANIZZATIVI A SUPPORTO....42
7.1 Controllo di gestione....42
7.1.1 Follow up azioni 2024 e strategie 2025....42
7.1.2 Programmazione delle azioni di miglioramento ed integrazione nell'albero della performance....42
7.2 Organizzazione del lavoro agile....43
7.2.1 Mappatura delle attività da svolgere in lavoro agile: funzioni di staff....43
7.2.2 Mappatura delle attività da svolgere in lavoro agile: U.F. Servizi socio-sanitari e socio educativi....44
7.2.3 Regolamentazione del lavoro agile....44
7.2.4 Follow up azioni 2025 e strategie 2026....45
7.3 Fabbisogno di personale....45
7.3.1 Inquadramento normativo concettuale del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale....46

7.3.2 Consistenza e costi del personale al 31/12/2025 48
7.3.3 Stato attuazione precedente PTFP 50
7.3.4 Programmazione del Fabbisogno 2026-2028 50
7.3.5 Cessazioni previste negli anni 2026-2027-2028 51
7.3.6 Programmazione assunzioni di personale a tempo indeterminato per l'anno 2026 procedure di reclutamento. Turn-over e progressione tra Aree 52
7.3.7 Lavoro a tempo determinato 53
7.3.8 Lavoro in somministrazione 53
7.3.9 Programmazione assunzioni di personale per l'anno 2027-2028 e procedure di reclutamento 53
7.3.10 Personale in assegnazione ai soci 54
7.3.11 Sostenibilità 54
7.4 Fabbisogni di formazione 55
7.4.1 Piano della formazione follow-up 2025 58
7.4.2 Piano delle formazione 2026-2028 61
7.4.3 Le linee di azione 2026-2028 e misure operative 2026 62
8. MODALITÀ DI MONITORAGGIO E REPORTING 64

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 2024e 202
- 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 03/12/2018
- Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, approvato con Delibera di Giunta Esecutiva n. 8-2022 del 24/03/2022[1]
- Piano integrato attività e organizzazione 2024-2026, approvato con delibera di Giunta esecutiva n. 10 del 23/03/2024[2]
- Codice di comportamento, approvato con Delibera di Giunta Esecutiva n. 5-2022 del 24/03/2022
- 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 12/07/2021
- 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. 75-2025 del 30/01/2025

1.3 Logica di pianificazione integrata adottata da COeSO

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

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



Figura 1 Le dimensioni della programmazione integrata

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

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

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

A. La logica di pianificazione integrata prevede sostanzialmente che il nucleo informativo iniziale sia costruito a partire dal livello strategico, nel quale viene illustrato il "**valore pubblico**" che l'ente intende creare. La mission e vision dell'Ente, da valutare mediante il progressivo affinamento di indicatori che sappiano rappresentare l'effettivo beneficio apportato alla popolazione di riferimento dell'Ente, viene poi declinato:
B. nelle linee pluriennali definite dagli organi di indirizzo, tradotte in **obiettivi strategici triennali**, in coerenza coi quali sono quindi individuati gli **obiettivi operativi annuali**; è questo il motore del PIAO, in quanto definisce – in coerenza con l'altro strumento operativo annuale (Piano Operativo Annuale) - "cosa" l'Ente deve prioritariamente sviluppare o mantenere in esercizio secondo standard qualitativi, di efficacia ed efficienza definiti (target) nell'anno di riferimento
C. a questo livello, si collocano alcuni ambiti di sviluppo che "accompagnano" la missione la vision, vale a dire: le dimensioni del contrasto alla **corruzione, della trasparenza, del benessere organizzativo interno e delle pari opportunità nonché l'innovatività** (nella logica della accessibilità e transizione digitale) dei servizi.
D. avendo quindi definito cosa, quando e come COeSO intende muoversi, i restanti *item* di programmazione vengono, quindi, a configurarsi come degli "**interventi organizzativi a supporto**" del raggiungimento degli obiettivi sopra esposti, nel senso che sono intesi come funzionali al perseguimento delle finalità generali dell'ente.

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

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



Figura 2 Impostazione metodologica del PIAO di COeSO SdS

Il presente documento 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 annuale
- 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 160.000 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.

Il Profilo di Salute evidenzia un progressivo invecchiamento della popolazione che, associato alla contrazione del tasso di natalità, porta alla costante diminuzione della popolazione residente solo in parte compensata dai flussi migratori in particolare di stranieri. Tale dinamica, comune a tutto il territorio nazionale e, in generale, tutti i Paesi

occidentali, pone il problema ormai acclarato della crescente domanda di servizi per la non auto-sufficienza e per le cronicità connesse all'invecchiamento mossa da un numero sempre maggiore di persone, dato anche l'allungamento della speranza di vita.

Negli ultimi anni il declino demografico del territorio grossetano, per l'ulteriore declino delle fecondità e il rallentamento dell'immigrazione, si è ulteriormente intensificato, ponendo problemi non solo sul sistema dei servizi sociali e sanitari, ma anche minacciando la tenuta del sistema economico, causando gravi carenze di manodopera alle imprese del territorio.

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

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

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

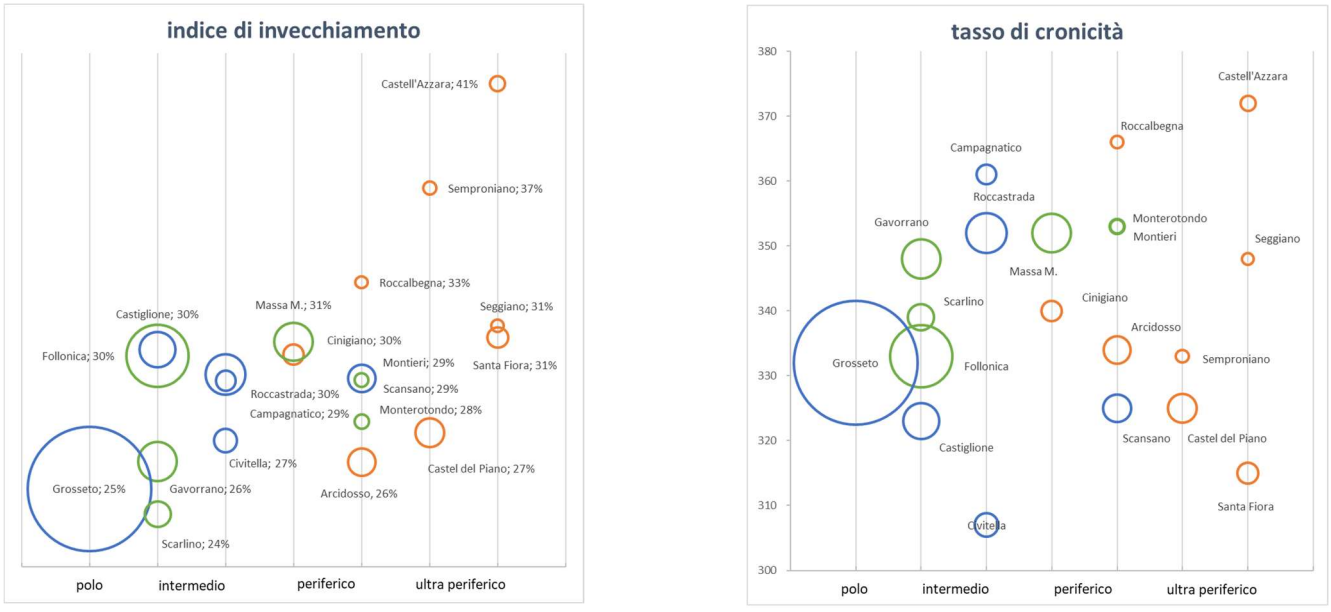


Figura 3 Mappe di posizionamento per tipologia Aree Interne

Legenda
In asse orizzontale è riportato il posizionamento rispetto alla classificazione delle Aree Interne così come declinata a livello regionale da IRPET con l'ulteriore specificazione delle aree fragili (intermedie e intermedie fragili, periferiche e periferiche fragili, ultra-periferiche e ultra-periferiche fragili), intendendo per tali quelle aree che hanno subito lunghi processi di spopolamento, per cui risultano poco popolate, caratterizzate dalla presenza soprattutto di persone anziane, da un patrimonio immobiliare in larga parte inutilizzato e di basso valore, da basse presenze turistiche, bassa presenza di addetti alle attività produttive e basso reddito.
In asse verticale è riportato, da un lato, l'indice di invecchiamento (rapporto popolazione over 65 e totale popolazione residente) e, dall'altro, il tasso di cronicità (rapporto malati cronici e popolazione assistita), mentre la dimensione della bolla è proporzionale alla numerosità della popolazione residente per ciascun comune in mappa.
◯ Comuni dell'area Grossetana ◯ Comuni dell'area Colline metallifere ◯ Comuni dell'area dell'Amiata grossetana

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

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

SdS COeSO si confronta, quindi, con un'articolata platea di stakehoder: 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 la 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 2023* (luglio 2024)[3]

Il contesto operativo della SdS è caratterizzato da una crescente domanda di servizi per la non autosufficienza e le cronicità connesse all'invecchiamento, una situazione particolarmente accentuata nella provincia di Grosseto. Qui, la popolazione residente al 31 dicembre 2023 ha registrato la perdita assoluta più significativa in Toscana, con un tasso di natalità basso (5,1‰) e un'età media elevata (49,6 anni), tra le più alte della regione. L'indice di vecchiaia a Grosseto è eccezionalmente alto (282,1), indicando una forte dipendenza degli anziani dalla popolazione più giovane. Sebbene i flussi migratori internazionali siano positivi, mitigando in parte il declino demografico, la contrazione della popolazione in età lavorativa rischia di impattare sul mercato del lavoro locale. A queste dinamiche strutturali si sommano le criticità economiche: sebbene il PIL toscano mostri una crescita moderata (+0,8% previsto per il 2024 e 2025) , l'inflazione, pur in regressione, continua a incidere sul potere d'acquisto delle famiglie, con il 31% che fatica a coprire spese mediche e farmaceutiche. Il mercato del lavoro a Grosseto ha mostrato un aumento significativo delle nuove assunzioni nel primo e terzo trimestre 2024 (+6,7% e +6,1% rispettivamente) , probabilmente grazie ai buoni risultati nell'agricoltura, ma ha registrato una diminuzione per l'intero 2023 (-1,3%). Il fenomeno dei NEET (giovani non occupati né in formazione) rimane una sfida, con il 13,8% dei giovani toscani in questa condizione nel 2022, e un rischio particolarmente elevato per i giovani stranieri (25%). La fragilità sociale persiste, con Grosseto che, pur migliorando complessivamente la qualità della vita nel 2024 (salendo al 56° posto), si colloca al primo posto in Italia per le denunce di violenza sui minori (5,1 ogni 100.000 abitanti). Inoltre, le nuove misure nazionali di contrasto alla povertà si stima ridurranno del 50% il numero dei beneficiari rispetto al Reddito di Cittadinanza. Nonostante l'aumento della domanda di servizi, le risorse finanziarie regionali per il Fondo Sanitario Regionale e la spesa sociale mostrano un incremento significativo per il 2025, contraddicendo la precedente percezione di contrazione. Progetti come il Sistema di Emergenza Urgenza Sociale (SEUS) e gli Help Center, presenti anche a Grosseto, si stanno espandendo per affrontare i bisogni emergenti.

[3] https://www.lg.camcom.it/servizi/informazione-economica-prezzi/studi-ricerche

2.1.3 Contesto criminologico

La criminalità nella provincia di Grosseto, pur mostrando nel 2024 un calo complessivo delle denunce (con un miglioramento dal 18° al 26° posto nell'indice nazionale del Sole 24 Ore), continua ad avere un impatto rilevante sulla coesione sociale e sulla salute pubblica. L'aumento di reati specifici come furti, spaccio di droga, reati informatici, violenze sessuali e tentati omicidi evidenzia una microcriminalità diffusa e fenomeni di devianza con gravi ripercussioni, non solo economiche ma anche psicologiche, soprattutto per le fasce più vulnerabili della popolazione.

Dal punto di vista **sociale**, la percezione di insicurezza mina il senso di fiducia e partecipazione civica, generando isolamento, sfiducia e una minore qualità della vita. I reati predatori (come i furti in abitazione) e le truffe informatiche causano un deterioramento dei legami comunitari, in particolare tra gli anziani, spesso vittime di raggiri e più esposti a conseguenze psicologiche gravi.

Sotto il profilo **sanitario**, la criminalità genera sia conseguenze dirette (lesioni da aggressione, traumi fisici e psicologici da violenza sessuale e domestica, stress post-traumatico) sia indirette, legate all'abuso di sostanze stupefacenti: oltre 750 persone risultano in carico al SerD di Grosseto, con una pressione crescente sui servizi di salute mentale e dipendenze. Particolarmente grave è anche il fenomeno delle aggressioni al personale sanitario, segno di un contesto sociale in tensione.

Per far fronte all'impatto sanitario della criminalità, nella provincia di Grosseto sono attive diverse iniziative.

Il "Codice Rosa" è un percorso di accesso al Pronto Soccorso riservato alle vittime di violenza, nato proprio a Grosseto come progetto pilota e poi esteso a livello regionale. Questo percorso offre un supporto immediato alle vittime e attiva i successivi percorsi territoriali di presa in carico, operando in sinergia con la rete dei centri antiviolenza.

Un'altra iniziativa importante è il **progetto "Over to over"**, finanziato dal Ministero dell'Interno e realizzato dal Comune di Grosseto in collaborazione con COeSO SdS, dal finalizzato al contrasto delle truffe agli anziani. Questo progetto prevede la realizzazione di questionari anonimi per mappare il fenomeno, l'organizzazione di incontri informativi per sensibilizzare la popolazione anziana sui rischi e fornire strumenti di difesa, e l'offerta di supporto psicologico alle vittime. Inoltre, nel territorio sono presenti case rifugio che offrono un luogo sicuro e protetto per le donne vittime di violenza e i loro figli. Queste iniziative testimoniano una crescente consapevolezza a livello locale dell'importanza di affrontare non solo gli aspetti repressivi della criminalità, ma anche le sue conseguenze sociali e sanitarie.

2.2 Contesto interno

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

COeSO SdS opera nel territorio dei 20 comuni soci, territorio caratterizzato da una serie di elementi geografici, demografici, economici e sociali peculiari che rendono particolarmente complessa l'organizzazione e la gestione dei servizi. Di seguito sono riportati alcuni elementi di contesto che sono maggiormente significativi per la presente progettualità:

- Vastità della zona, disomogenea distribuzione della popolazione e perifericità dei comuni: il bacino territoriale di COeSO si estende per circa 3.000 kmq (pari al 13% della superficie regionale) con una popolazione di circa 160.000 abitanti (meno del 5% della popolazione toscana). La zona è caratterizzata da bassa antropizzazione del territorio (i 2/3 della popolazione è concentrata nel capoluogo), e da un alto grado di perifericità dei comuni e dunque una situazione critica in chiave di accesso ai servizi in particolare sanità, istruzione e trasporti, principalmente nell'articolazione territoriale dell'Amiata (63% ultraperiferico, 37% periferico - dati IRPET) e nelle Metallifere (per il 50% periferico e 50% intermedio).

- Invecchiamento della popolazione: la demografia del territorio zonale si caratterizza per una minore natalità ed una più alta incisività della presenza anziana rispetto al quadro medio regionale. Attualmente gli ultrasettantacinquenni rappresentano il 53% del totale anziani e il 15% dell'intera popolazione, percentuale tra le più elevate in Toscana. Il progressivo intenso invecchiamento della popolazione, riflesso di un fenomeno di carattere nazionale, porta con sé i connessi bisogni di cura e assistenza. L'analisi dei dati

relativi al periodo 2016-2022 mostra un significativo incremento dei servizi residenziali (RSA) e domiciliari, a dimostrazione di un impegno crescente nel rispondere ai bisogni di questa specifica utenza. 625 gli anziani residenti in RSA permanente, 11 ogni 1.000 anziani residenti (contro 8‰ regionale), 1.789 quelli assistiti attraverso interventi di assistenza domiciliare diretta, con una prevalenza totale di 32 ogni 1.000 anziani residenti (Toscana 23‰). Tuttavia alla luce di una società che invecchia sempre più rapidamente, si può facilmente presumere che la non autosufficienza sarà, nei prossimi anni, una delle sfide più complesse da affrontare per il sistema di welfare locale sia in chiave di prevenzione che di risposta dei servizi.

- Disagio economico e fragilità sociale: la crisi economica degli ultimi anni, acutizzata anche dagli impatti della pandemia da COVID -19, ha peggiorato ulteriormente una situazione economico-sociale che già si presentava più critica rispetto al resto della Toscana, portando nuove famiglie e individui, fino ad oggi sconosciuti ai servizi, a chiedere un aiuto. Gli indicatori di sofferenza economica, abitativa e lavorativa (Integrazione canoni di locazione, tasso grezzo di disoccupazione, famiglie con bassi livelli di ISEE), rilevati dal Profilo di Salute 2023, ci restituiscono uno scenario caratterizzato da fenomeni di fragilità e disagio sociale. Sono circa 6.350 le famiglie con ISEE inferiore a 6.000 €, ovvero il 7,9% delle famiglie residenti, con un trend in crescita e che si mostra leggermente superiore al valore medio regionale (7,4%). In una situazione con valori molto vicini tra loro, il dato più alto tra le articolazioni territoriali è quello della Grossetana (8,1%), seguita dall'Amiata (7,6%) e dalle Metallifere (7,5%). Le famiglie che richiedono ai Comuni un contributo economico per far fronte all'affitto sono 1.029 (12,8 famiglie ogni 1.000, contro una media regionale di 13,4), a livello sub zonale tale criticità è presente principalmente nella Grossetana (14,4‰) mentre le Metallifere (11‰) e l'Amiata (8,5‰) sono stabilmente al di sotto della media Toscana. 25.000 sono invece le persone iscritte ai centri per l'impiego della zona, con un tasso grezzo di disoccupazione, che mette in rapporto gli iscritti ai Centri per l'Impiego disponibili al lavoro con la popolazione in età attiva (15 – 64 anni), pari al 24,3%. Fenomeni di fragilità e disagio sociale sono riscontrabili anche e soprattutto tra le fasce più giovani della popolazione: abuso di sostanze, consumo eccessivo di alcool, dispersione scolastica e disoccupazione sono i tratti di un fenomeno che vede nei cosiddetti giovani Neet (più del 20%, nella fascia 15-29 anni) un problema contingente che rischia di diventare un'emergenza strutturale nel medio periodo.
- Popolazione straniera: sono circa 18.000 gli stranieri regolarmente residenti sul territorio. I flussi migratori hanno permesso negli anni la tenuta della dinamica demografica della zona, sia in termini numerici che di ricambio generazionale, tuttavia la presenza dei cittadini stranieri porta con sé anche elementi di forte complessità in termini sia di accesso che di risposta da parte dei servizi socio – sanitari. Ciò in particolare quando si hanno di fronte intere famiglie, portatrici di una complessità di bisogni che sempre di più richiedono una presa in carico integrata, multidisciplinare e multisettoriale che il servizio sociale da solo non può garantire.
- Stakeholders: in ragione di un territorio così ampio, COeSO vede confrontarsi oltre che con le 20 amministrazioni comunali e l'azienda ASL, socie del consorzio, anche con i rappresentanti della società civile riuniti nel Comitato di Partecipazione ad espressione dell'utenza che usufruisce dei servizi, e con i rappresentanti delle organizzazioni di volontariato e del Terzo settore che sono presenti in maniera rilevante sul territorio con una significativa offerta di servizi socio-sanitari. Un capitale sociale molto forte da valorizzare e includere, attraverso forme di co-programmazione e coprogettazione, nella lettura dei bisogni del territorio e nella fase attuativa di organizzazione ed erogazione di servizi e interventi per migliorare la qualità della vita e quindi sullo stato di salute della collettività.

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 attualizzati annualmente nei Piani Operativi (POA) - l'ultimo dei quali approvato per il 2025 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 Programma Antiviolenza - Regione Toscana (Fondo per le politiche relative ai diritti e alle pari opportunità 2023)
CONTRASTARE LE DIPENDENZE
Programma GAP - gioco d'azzardo Progetto "Dio non gioca a dadi"
DEFINIRE UN SISTEMA DI PROTEZIONE SOCIALE E DI CURA PER LE PERSONE NON AUTOSUFFICIENTI
Programma anziani e non autosufficienti: Fondo Non Autosufficienza – anno 2026 IRIS - Interventi in Rete di Integrazione Socio- sanitaria - Regione Toscana Servizi sociali di sollievo - Pronto Badante - Regione Toscana Home care Premium - INPS
INCLUSIONE SOCIALE E LOTTA ALLA POVERTÀ
Fondo povertà - Quota servizi 2025 - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali Fondo povertà - Quota povertà estrema 2025- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali Progetto "INtegra" - PN Inclusione e lotta alla povertà 2021 – 2027 Fondo Sociale Europeo Plus (FSE +)
INTEGRARE I SERVIZI METTENDO AL CENTRO LA PERSONA
Fondo gravissime disabilità anno 2025 PERLA - Progetto per l'EmpoweRment la Libertà e l'Autonomia delle persone con disabilità - Regione Toscana Dopo di noi - nuovo programma attuativo delle azioni di cui alla L. 112/2017 - Regione Toscana Fondo Politiche per la Famiglia-anno 2024-2025 Fondo Povertà - Care Leavers "LavorAzioni" - Regione Toscana - PR FSE+ 2021-2027 Over to Over 2025/2026 - 4° edizione - Fondo ministeriale per la prevenzione e il contrasto delle truffe agli anziani Informazione e assistenza alle vittime: il diritto di comprendere e di essere compresi in ottemperanza alle disposizioni della Direttiva 2012/29/UE. Annualità 2023 - Ministero della Giustizia - Dipartimento per gli affari di giustizia
MIGLIORARE GLI STILI DI VITA
Programma stili di vita e promozione della salute Progetto Giovani e stili di vita
MIGLIORARE IL SISTEMA DI ACCOGLIENZA DEI MIGRANTI
Programma migranti STORIA- Sportelli Territoriali per l'Orientamento, l'Integrazione e l'Accoglienza - FAMI - Fondo Asilo Migrazione e Integrazione 2021 -2027 - OS.2 - ON.3 - Capacity building
ORGANIZZARE E DIFFONDERE IL PRONTO INTERVENTO SOCIALE
Programma Pronto intervento sociale Programma Pronto intervento sociale – SEUS – Servizio di Emergenza Urgenza Sociale

Nel POA 2026 prosegue il Programma PNRR - Missione 5; COeSO ha 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:

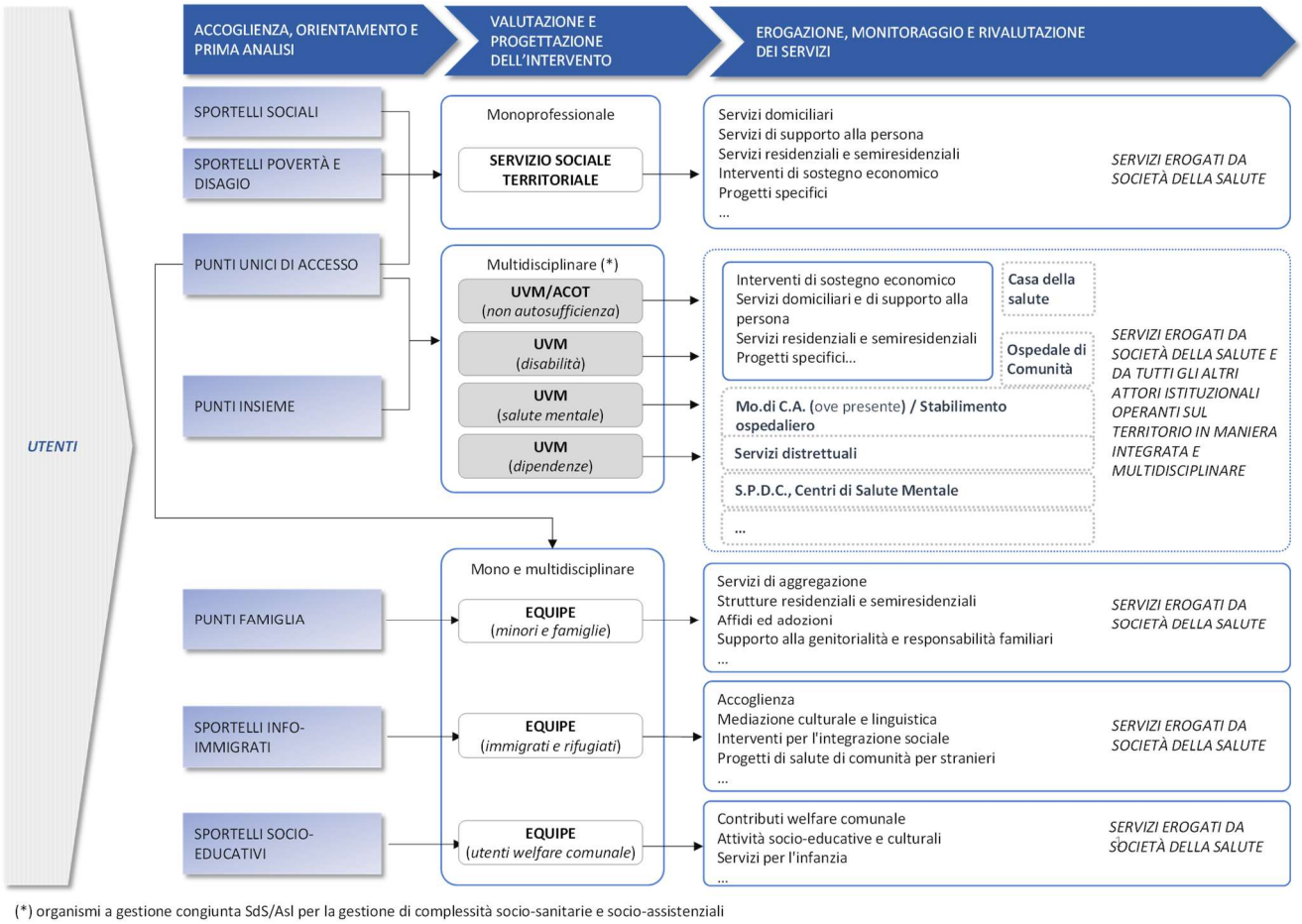


Figura 4 Modello di produzione dei servizi SDS COeSO

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. Predispone 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
- 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 discriminazioni, 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 quali-quantitativi univoci

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

La Struttura, di seguito illustrata, si articola in:

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

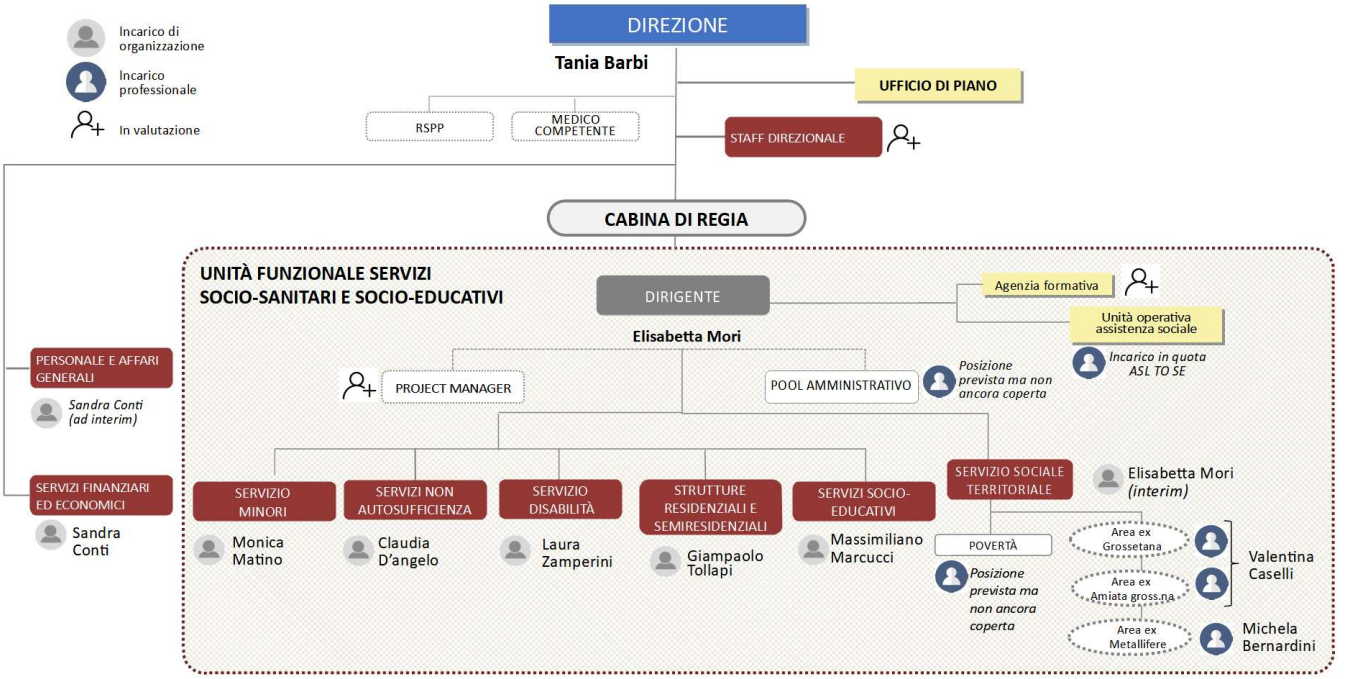


Figura 5 Assetto organizzativo SdS COeSO

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"[4] 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 (incarico di organizzazione)
- Responsabile Disabilità (incarico di organizzazione)
- Responsabile Servizi socio-educativi (incarico di organizzazione)
- Responsabile Servizio Minori (incarico di organizzazione)
- Responsabile Strutture Residenziali e Semi-residenziali (incarico di organizzazione)
- 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/ .

Il cuore di COeSO SdS è costituito dall'Unità funzionale di produzione di tutti i servizi socio- sanitari, socio-assistenziali e socio-educativi. Dentro a tale unità sono ricompresi tutti i servizi: minori, non autosufficienza, disabilità, strutture residenziali e semiresidenziali, socio-educativi e il servizio sociale territoriale. Al fine di rispondere in maniera tempestiva alle prime richieste (socio-sanitarie, sociali o socio-educative) delle amministrazioni comunali di riferimento, è risultato utile suddividere il servizio sociale territoriale per territorio (Grossetana, Metallifere, Amiata), con una responsabile (incarico professionale) per l'area grossetana e amiatina e una responsabile (incarico professionale) per le metallifere.
Le unità organizzative sebbene siano articolazioni dell'Unità funzionale alla quale devono rispondere, operano come centri di costo e responsabilità autonomi. Ciascuna unità gestisce le proprie risorse, e rende conto dei risultati ottenuti, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione nel suo complesso. Unica eccezione è rappresentata dal servizio sociale territoriale che non ha un budget assegnato ma dipende strettamente dalla dirigente.

Nel dettaglio:

► SERVIZIO MINORI

Il servizio minori interviene attivamente in tutte quelle situazioni in cui il benessere e la sicurezza di un minore sono a rischio, come casi di maltrattamento, abuso o grave trascuratezza. Il percorso parte dall'autorità giudiziaria che, a seguito di segnalazione, richiede al servizio sociale di svolgere un'indagine psico -sociale sulla situazione familiare, che può portare all'archiviazione oppure ad un provvedimento di allontanamento del minore dalla famiglia di origine. Con la Riforma Cartabia, il servizio è chiamato ad agire con immediatezza, provvedendo ad avviare già al momento del ricevimento del mandato d'indagine, un percorso di tutela e sostegno per il minore con interventi specifici e individualizzati da attivare nel più breve tempo possibile. Le nuove tempistiche e modalità di intervento previste dalla riforma, hanno determinato un significativo aumento del carico di lavoro che, anche recentemente, hanno richiesto una ridefinizione interna dell'assetto organizzativo per far fronte al considerevole numero di indagini psico- sociali da evadere.
Oltre alle indagini e agli interventi di tutela, il servizio minori offre una vasta gamma di servizi volti a sostenere la genitorialità, a prevenire il disagio giovanile e a promuovere il benessere dei minori e delle loro famiglie. In particolare:

1. sostegno alla genitorialità: servizio di ascolto e consulenza sulle problematiche del rapporto tra genitori e figli, prevede l'organizzazione di seminari formativi per genitori, gruppi di mutuo-aiuto, colloqui individuali, attività e iniziative di supporto al ruolo del genitore;
2. incontri protetti o diritto di visita: l'obiettivo è garantire, in famiglie separate, il diritto di visita disposto dal Tribunale per i Minorenni da parte del minore al genitore non affidatario alla presenza di un operatore sociale;
3. mediazione familiare: si rivolge alle coppie in via di separazione e separate, aiutate da un mediatore imparziale a risolvere i loro conflitti e ricercare un accordo che tenga conto dei bisogni di ciascuno e particolarmente dei figli.
4. Attività socio- educativa domiciliare e attività educativa scolastica.
5. Educativa di strada.
6. Gestione della comunità a dimensione familiare "Il Cerchio" che accoglie i minori fino ai 17 anni in una struttura residenziale a carattere comunitario, con funzioni educative svolte da operatori specializzati per minori privi di un contesto familiare idoneo a provvedere alle necessità materiali e morali.
7. Affido familiare: consiste nell'aiutare una famiglia a superare un periodo difficile prendendosi cura dei suoi figli, attraverso un insieme di accordi collaborativi fra famiglie affidatarie e i diversi soggetti che nel territorio si occupano di cura e protezione dei bambini e di sostegno alla famiglia. L'affidamento familiare (come previsto dalla legge n.184/83 e s.m.i.) è, di solito, un intervento di breve e medio periodo rivolto soprattutto a famiglie in difficoltà nella cura e nell'educazione dei figli.

Il servizio minori è caratterizzato da una dotazione organica numerosa, la più cospicua all'interno dell'ente, costituita sia da personale interno che esterno - reclutato tramite affidamento dei servizi - per lo svolgimento di specifiche funzioni: indagini psicosociali e valutazione delle competenze genitoriali. Per la delicatezza e la complessità legate alla tutela dei minori, il servizio a differenza degli altri in cui si articola l'Unità funzionale, ha personale dedicato su tutto il territorio della zona.

► SERVIZIO NON AUTOSUFFICIENZA

Il servizio Non Autosufficienza è rivolto alle persone anziane, ultra-65enni, che non sono più in grado di provvedere autonomamente alle necessità quotidiane, per le quali, a seguito della valutazione del bisogno da parte dell'unità di valutazione multidimensionale (UVM), viene definito un Progetto Assistenziale Personalizzato (PAP), e alle persone con bisogni complessi, la cui soddisfazione richiede l'apporto di competenze professionali sanitarie e sociali. Il prioritario obiettivo dei servizi per la non autosufficienza è quello di favorire la permanenza delle persone nel proprio domicilio e nucleo familiare, assicurando servizi di assistenza sanitaria e sociale domiciliari, interventi per il recupero / mantenimento dei livelli di autonomia, sostegni di natura economica anche per i care giver, familiari o esterni che siano.
A partire dal 2021, in applicazione della delibera Regionale Toscana 269/2019, rientrano nella gestione diretta di COeSO anche le attività sanitarie a rilevanza sociale per la non auto-sufficienza di tipo residenziale, semi-residenziale e domiciliare, in precedenza di competenza dell'Azienda Usl Toscana Sud Est. Si tratta di un impegno importante che ha richiesto, in primo luogo, di uniformare le procedure di valutazione multi-dimensionale e le regole di accesso alle strutture residenziali e semi-residenziali per la non auto-sufficienza,

precisando che la gestione delle liste di attesa per gli ingressi in struttura è e resta di competenza della Regione Toscana con un sistema centralizzato di graduatoria unica strutturata secondo un principio che tiene innanzitutto conto della gravità socio-sanitaria, oltre che del criterio cronologico di presentazione dell'istanza di accesso.
Il servizio Non Autosufficienza ha personale dedicato solo nella città di Grosseto, dove conta 4 assistenti sociali interni all'ente. In tutti gli altri comuni della zona, con eccezione di Roccastrada in cui è stato avviato un percorso verso l'organizzazione del personale per aree tematiche, sono le assistenti sociali del servizio sociale territoriale a rispondere, tra gli altri, anche ai bisogni degli anziani.
Al servizio afferiscono professionalmente anche le assistenti sociali dell'ASL che operano nell'UVM e nell'ACOT e che collaborano alle valutazioni e definizioni dei piani individualizzati.

- SERVIZIO DISABILITA'

Il servizio si rivolge alle persone con disabilità (riconosciuta ai sensi della Legge 104/92), minori e adulte, con lo scopo di sostenerne le capacità, l'autonomia e l'inclusione sociale, scolastica, lavorativa, nelle varie fasi del ciclo di vita, e alle loro famiglie con interventi di sollievo e sostegno per i caregivers.
Il percorso di presa in carico inizia con la presentazione di un'istanza di valutazione del bisogno al Punto Insieme o altri sportelli di Segretariato sociale (accesso diretto) o in seguito alla segnalazione di altri soggetti/servizi della rete territoriale (accesso indiretto). Successivamente, l'UVMD conduce una valutazione multidisciplinare per definire, insieme alla persona e alla sua famiglia, il progetto di vita più adeguato, che possa permettere al disabile di migliorare la qualità della propria vita, di sviluppare le sue potenzialità, e di avere, laddove possibile, una vita indipendente.
Lo scopo del servizio è infatti quello di promuovere l'autonomia e l'inclusione sociale delle persone con disabilità, offrendo strumenti e supporti personalizzati per favorire la loro partecipazione alla vita sociale e la possibilità di poter vivere in condizioni di pari opportunità rispetto a tutti gli altri cittadini.
Come il servizio non autosufficienza anche quello disabilità dispone di personale specializzato esclusivamente per la città di Grosseto. Negli altri comuni, l'assistenza è garantita dalle assistenti sociali del servizio territoriale, le quali si occupano di tutti i bisogni sociali del territorio. Attualmente le risorse assegnate al servizio sono tutte interne all'ente.

- SERVIZIO SOCIALE TERRITORIALE

Rientrano all'interno del servizio sociale territoriale i servizi per persone autosufficienti, sia adulti che minori, che hanno bisogni socio- assistenziali, educativi ed economici cosiddetti "semplici" e che pertanto non rientrano in nessuno dei servizi specifici in cui è strutturato l'ente.
Il target a cui è rivolto il servizio è rappresentato principalmente da:

1. famiglie in situazione di fragilità dove ancora non è stato emesso alcun provvedimento da parte dell'Autorità Giudiziaria;
2. adulti in condizione di svantaggio socio- economico;
3. anziani autosufficienti che hanno bisogni semplici e necessitano di servizi domiciliari di base;
4. Persone con disabilità certificata ai sensi della L. 104/92 art. 3 comma 1 (i disabili con 104 art. 3 comma 3 ricadono invece nell'Area Disabilità)
5. Per quanto riguarda Grosseto: soggetti psichiatrici art. 3 comma 3 che non hanno assegno di accompagnamento (i soggetti psichiatrici con assegno di accompagnamento sono in carico all'Area Disabilità)
6. Donne vittime di violenza a seguito di attivazione percorso Codice Rosa;

All'interno di tale servizio, a livello di sub-zona, si riscontrano alcune diversità sia nell'organizzazione del personale che nell'erogazione dei servizi, in parte sono riconducibili dalla difformità dei modelli di gestione dei servizi ereditati dalle precedenti Società della Salute.

2.2.4 Stato delle risorse umane

QUADRO D'INSIEME	2023	2024	2025	2026	VARIAZIONE 25VS22
Dipendenti	76	80	77	73	-4
Addetti in comando	2	2	1	1	0
Addetti interinali	-	-	3	4	+1
TOTALE ADDETTI	**78**	**82**	**82**	**78**	**-3**

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

PERSONALE 2026 PER PROFILO PROF.LE	DIRIGENTI	ASSISTENTI SOCIALI	TECNICO-AMM.VI	ALTRO	TOTALE
Dipendenti		40	33	-	73
Addetti in comando	-	-	1	-	1
Addetti interinali	-	3	1	-	4
TOTALE ADDETTI		***43***	***35***		78

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

PERSONALE 2026 PER MACROCATEGORIA DI INQUADRAMENTO	D	U	TOTALE
Dirigente	-	-	-
AREA DEI PROFESSIONISTI DELLA SALUTE	47	8	55
AREA DEGLI ASSISTENTI	7	3	10
AREA DEGLI OPERATORI	5	1	6
AREA DEL PERSONALE DI SUPPORTO	2	5	7
TOTALE ADDETTI	**61**	**17**	**78**

Il personale utilizzato da COeSO vede una netta prevalenza (80%) di donne, ancor più accentuata nei profili professionali di più alto inquadramento (D = 90% donne).

PERSONALE 2025 PER ETÀ ANAGRAFICA	%
<30	10%
da 31 a 40	21%
da 41 a 50	30%
da 51 a 60	32%
> di 60	7%
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).

ALLOCAZIONE DEL PERSONALE NELLE AREE ORGANIZZATIVE	ADDETTI*	
	2025	2026
Direzione (Staff)	6	2
AO Personale e Affari generali	3	3
AO Servizi finanziari ed economici	7	5
TOTALE AREA DIRIGENZIALE DIREZIONALE	**16**	**10**
Unità funzionale (staff)	7	4
AO Servizio minori	16	14
AO Servizi non autosufficienza	6	5
AO Servizio disabilità	5	5
AO Strutture residenziali e semiresidenziali	5	5
AO Servizi socio-educativi	7	4
AO Servizio sociale territoriale	16	16
TOTALE UNITA' FUNZIONALE	**66**	**53**
TOTALE COMPLESSIVO	***78***	***73***

*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 2022-23 e preventivo 2024 e 2025[5]) e dello Stato patrimoniale (anni 2022-23) al fine di fornire un quadro storico delle risorse economiche utilizzate e prospettico (ovvero disponibili nel 2025) per il perseguimento della mission dell'Ente.

PRINCIPALI RISULTANZE DEL CONTO ECONOMICO	2023	2024	2025*	2026*
A) Valore della produzione	41.042.747	41.623.848	39.398.977	40.599.234
B) Costi della produzione	40.942.535	41.962.409	39.154.430	40.355.076
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	100.212	-338.851	244.547	244.158
C) Proventi e oneri finanziari	-2040	-3		
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie	-	569.643		
E) Proventi e oneri straordinari	136.380	-		
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+C+D+E)	234.552	231.079	244.547	244.158
Y) Imposte sul reddito dell'esercizio (IRAP)	234.132	230.563		
UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	*420*	516	*0*	*0*

* bilancio preventivo

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 rispettato pur nella difficoltà degli ultimi anni legata al reperimento di ulteriori risorse finanziarie nell'ambito di fondi e di programmi nazionali e regionali.

PRINCIPALI RISULTANZE DELLO STATO PATRIMONIALE	2022	2023	2024
A) Immobilizzazioni	1.624.626	1.624.404	1.612.334
B) Attivo circolante	17.340.438	20.821.756	20.182898
C) Ratei e risconti attivi	15.779	10.317	23.044
TOTALE ATTIVO (A+B+C)	*18.980.843*	*22.456.477*	*21.818.276*
A) Patrimonio netto	226.931	2.463.719	2.180.762
B) Fondi per rischi ed oneri	2.816.729	4.459.388	5.865.267
C) Trattamento fine rapporto	929.380	835.305	836.822
D) Debiti*	15.007.804	14.697.284	12.930.437
E) Ratei e risconti passivi	-	782	4.988
TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO (A+B+C+D+E)	*18.980.844*	*22.456.478*	*23.430.610*

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

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.

Il valore pubblico rispetto all'integrazione socio-sanitaria risiede nella capacità di creare un sistema di welfare che non si limita solo ad erogare prestazioni, ma genera benessere globale, inclusione e dignità per le persone, in particolare per quelle più fragili. Questo approccio trasforma la cura in un percorso personalizzato, unendo le competenze sanitarie (diagnosi, cura) con quelle sociali (assistenza, inclusione)

Lo stato dell'integrazione socio-sanitaria nella SdS delle zone Amiata Grossetana, Colline Metallifere e Grossetana, evidenziando gli assetti organizzativi, gli strumenti operativi adottati nonché i principali ambiti di intervento del sistema.
L'integrazione socio-sanitaria costituisce un elemento essenziale per garantire una risposta efficace e appropriata ai bisogni sempre più complessi della popolazione, in particolare delle persone in condizioni di fragilità, non autosufficienza o marginalità sociale.
In un contesto territoriale caratterizzato da una significativa dispersione geografica e da aree a bassa densità abitativa, il lavoro integrato assume un ruolo ancora più strategico.
Il sistema di integrazione socio-sanitaria si fonda su un articolato quadro normativo nazionale e regionale. A livello nazionale, si richiamano in particolare la Legge quadro 328/2000, che definisce il sistema integrato di interventi e servizi sociali e il Dlgs 502/1992 e successive modifiche, che disciplina l'organizzazione del Servizio Sanitario Nazionale.
A livello regionale, la Regione Toscana ha sviluppato un modello avanzato di integrazione, individuando nella Zona Distretto l'ambito ottimale per la programmazione e gestione unitaria dei servizi sociali e sanitari, attraverso strumenti di governance condivisa tra enti locali e azienda sanitaria.
La Zona Distretto Amiata Grossetana, Colline Metallifere e Grossetana opera attraverso il modello della Società della Salute, quale forma di integrazione istituzionale tra Comuni e Azienda USL Toscana Sud-Est.
Il governo della Zona Distretto è assicurato dall'Assemblea dei Soci, dalla Giunta Esecutiva e dalla Direzione della SdS, ciascuna per le rispettive competenze di indirizzo, attuazione e gestione.
Tale assetto consente una programmazione integrata e una gestione coordinata delle politiche sociali e sanitarie, favorendo l'unitarietà degli interventi e l'ottimizzazione delle risorse disponibili.
L'integrazione inoltre si realizza anche attraverso strumenti programmatori e operativi condivisi. Tra i principali strumenti troviamo il Piano Integrato di Salute (PIS), che definisce gli obiettivi strategici di salute della popolazione e la Programmazione operativa annuale (POA), che traduce gli indirizzi in azioni concrete.
Sul piano operativo, assumono particolare rilievo le Unità di Valutazione Multidimensionale (équipe multiprofessionali dedicate alla persona non autosufficiente disabile e anziana - UVM/UVMD), per l'analisi integrata dei bisogni che formalizzano il proprio operato attraverso l'elaborazione del progetto assistenziale/progetto di vita, quale strumento di presa in carico personalizzata. La presa in carico integrata consente di superare la frammentazione degli interventi, garantendo continuità assistenziale e appropriatezza delle risposte.

Le prospettive di sviluppo dell'integrazione socio-sanitaria si orientano verso:

- il rafforzamento dei servizi territoriali e di prossimità;
- lo sviluppo delle Case della Comunità e dei modelli di assistenza territoriale;
- il potenziamento dell'integrazione operativa tra professionisti;
- l'implementazione della digitalizzazione e dei sistemi informativi integrati;
- il coinvolgimento sempre più attivo del terzo settore e della comunità locale;
- la promozione di interventi di prevenzione e presa in carico precoce.
-

L'integrazione socio-sanitaria nella Zona Distretto Amiata Grossetana, Colline Metallifere e Grossetana rappresenta un processo consolidato ma in continua evoluzione, fondamentale per rispondere in modo efficace ai bisogni complessi della popolazione.
A fronte di esperienze positive e di un sistema strutturato, permangono margini di miglioramento, in particolare in relazione alla necessità di rafforzare l'omogeneità territoriale, le risorse disponibili e gli strumenti di coordinamento.

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 2026 oggetto di misurazione 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 2026 è proposto al par. 4.1.2.

4.1.1 Pianificazione performance triennale

OBIETTIVOSTRATEGICO/OBUETTIVO OPERATIVO	AZIONE	2026	2027	2028
POTENZIARE I PROCESSI DECISIONALI E ORGANIZZATIVI IN OTTICA DI MIGLIORAMENTO		●	●	●
Valorizzare e migliorare le competenze delle risorse umane		●	●	●
Attuazione del Piano formazione 2026 (formazione obbligatoria per tutti i dipendenti Syllabus)	40 ore formazione obbligatoria per tutti i dipendenti, compresa quella specifica di area o professionale	●	●	●
Sviluppare il benessere organizzativo e la people satisfaction		●	●	●
Attivazione portale welfare aziendale	Apertura, gestione e diffusione del portale con controllo risorse impegnate ed utilizzate per la contabilità del personale	●	●	●
Gestione del trasferimento del personale nella nuova sede	Variazione schede dislocazione, gestione timbrature dei dipendenti, aggiornamento portali istituzionali, ecc…	●		
Migliorare la regolarità amministrativa dei procedimenti				

Miglioramento degli strumenti a protezione dei dati personali	Redazione di informative dipendenti e nomina come incaricati	●	●	●
Miglioramento degli strumenti a protezione dei dati personali	Risoluzione tramite incontri con il DPO riguardo alla corretta gestione dei dati personali dei dipendenti	●		
Disporre di un middle management in grado di presidiare l'ampiezza e la complessità dei servizi				
Operatività della cabina di regia	N. riunioni/anno della Cabina di regia	●	●	●
Migliorare ed implementare misure specifiche anticorruzione				
Attuazione delle misure di trattamento del rischio generali e specifiche	Aggiornamento e pubblicazione nella pagina informativa sulla trasparenza di gare e affidamenti entro la data D.Lgs 36/2023.	●	●	●
Attuazione del Regolamento delle verifiche a campione per gli affidamenti diretti sotto soglia	attivazione dei 2 procedimenti di istruttoria previsti nel regolamento	●	●	●
Migliorare la circolarizzazione delle informazioni e la collaborazione (feedback e coinvolgimento su obiettivi e analisi dei problemi)				
Operatività dei team di coordinamento AO	N. riunioni/anno del Team di coordinamento di Area	●	●	●
Proposta di un Piano di conservazione documentaria con prospetto di scarto	n. 1 Piano per documentazione cartacea	●		
Tracciabilità utilizzo beni aziendali (auto, dotazione strumentale, cellulari ecc)	controllo a campione sulle variazioni non comunicate ufficialmente di assegnazione dei beni (utilizzatori cellulari, auto aziendali ecc)	●	●	●
Operatività del team di coordinamento dei Servizi	N. riunioni/anno del Team di coordinamento dei Servizi	●	●	●

Migrazione del sito web aziendale presso le infrastrutture di rete e server Estar	migrazione del sito web	●		
Risoluzione delle problematiche relative alla sostituzione del software gestionale SPARTANWEB	Raggiungimento degli obiettivi previsti per il passaggio ai nuovi gestionali (valutazione del Direttore)	●	●	
PRESERVARE L'EFFICACIA, LA QUALITA' E L'INNOVATIVITA' DEI SERVIZI IN UN'OTTICA DI CONTENIMENTO DELLA SPESA				
Migliorare i processi amministrativi per un contenimento della spesa				
Gestione rapporto convenzionale con il Comune di Grosseto per l'incremento delle capacità ATS	Assunzione personale in comando	●	●	●
Procedura trattativa privata per la vendita di 2 automezzi di proprietà dell'Ente	procedura e atti amministrativi conclusi	●	●	●
Convenzione di avvalimento con l'Azienda ASL Sud Est per il servizio di RSPP di COeSO	Redazione e approvazione di tutti gli atti propedeutici all'avvalimento	●		
Relazione di previsione di spesa di ogni Area per 2026	Raccolta e controllo di tutte le relazioni da inviare alla contabilità	●		
Miglioramento della capacità della SdS di attivare forme di supervisione su importi quota sociale da reincassare per i servizi in compartecipazione	Attivazione rapporto con avvocato per recupero crediti situazioni critiche. Passaggio, gestione e definizione di almeno il 20% dei fascicoli debitori	●	●	●
Monitoraggio e controllo della documentazione economica prodotta dall'utenza per aggiornamento compartecipazioni al costo dei servizi	verifiche effettuate sul totale ISEE prodotti entro il 31/12/2026/totale utenza in carico a cui si richiede ISEE aggiornato 2026	●		
Migliorare la regolarità amministrativa dei procedimenti				
Nomina Nucleo di valutazione di COeSO SdS	conclusione della procedura con disciplinare firmato	●		

Migrazione del software di contabilità presso le infrastrutture di rete e server Estar	migrazione del programma	●		
Passaggio a nuovo sistema di liquidazione fatture	passaggio completato	●	●	
Rafforzare la capacità di fundraising e gestione finanziaria dei progetti				
Fine delle progettualità in ambito PNRR	Rendiconto finale e richiesta saldo per il progetto	●		
Monitorare il raggiungimento degli outcome dei servizi strutturati				
Rinnovo convenzioni con Enti del Terzo settore	n.5 convenzioni attivate	●	●	●
Gara servizio welfare integrativo	attivazione portale welfare per i dipendenti	●	●	●
Gara Global Service RSA Ferrucci/Le Sughere	Pubblicazione e Aggiudicazione del servizio	●		
Miglioramento della capacità della SdS di attivare forme di supervisione su importi quota sociale da reincassare per i servizi in compartecipazione	Attivazione rapporto con avvocato per recupero crediti situazioni critiche. Passaggio, gestione e definizione di almeno il 20% dei fascicoli debitori	●	●	●
Progetto “LAVORAZIONI”	realizzazione n. 4 cabine di regia con partners ATS coinvolti nel progetto	●	●	●
OTTIMIZZARE LA GESTIONE DELLE RISORSE DA FONDI E MIGLIORARE IL MONITORAGGIO DELLE PROGETTUALITA'				
Monitorare il raggiungimento degli outcome dei progetti in essere				
Centro di aggregazione giovanile (CAG)	Organizzazione di un evento di partecipazione genitori-figli per laboratorio di socio-educativo	●		
Gestione delle progettualità Care Leavers, Bullismo e Cyberbullismo	Predisposizione per i progetti gestiti di una relazione SAL di avanzamento (entro la data 31/12/2026)	●	●	●

Azioni di sensibilizzazione sul tema dell'affido familiare e dell'adozione	Organizzazione di 3 giornate di sensibilizzazione nelle 3 ex zone (1 giornata per zona) entro il 31/12/2026	●		
Gestione delle nuove progettualità PIPPI LEPS	Partecipazione alle cabine di regia e aggiornamento Regionali relative al programma PIPPI LEPS	●		
Rafforzare la capacità di fundraising e gestione finanziaria dei progetti				
Gestione delle progettualità in ambito PNRR: completamento attività Giugno 2026	Raggiungimento indicatori target progetto per la linea di finanziamento 1.1.3	●	●	●
Fine delle progettualità in ambito PNRR	Rendiconto finale e richiesta saldo per il progetto fine dicembre	●		
Gestione delle progettualità in ambito Trasporto soggetti fragili	Predisposizione per il progetto di una relazione finale	●		
Monitorare il raggiungimento degli outcome dei progetti in essere				
Progetti FAMI (S.T.O.R.I.A – WE IN TOSCANA)	Monitoraggio progetti in itinere alle scadenze previste dal Ministero	●	●	●
MIGLIORARE L'EFFICACIA, LA QUALITA' E L'INNOVATIVITA' DEI SERVIZI				
Monitorare il raggiungimento degli outcome dei servizi strutturati				
Monitoraggio progetto FSE "Perla": valutare se il progetto rispetta gli obiettivi previsti	Predisposizione di n.2 relazioni di monitoraggio per utente nell'anno	●	●	
Mantenimento o miglioramento utilizzo risorse assegnate	utilizzo budget disabilità (entro la data 31/12/2026)	●		
Monitoraggio Progetto IRIS PR FSE+	N. di report di monitoraggio trasmessi/ n. di report di monitoraggio richiesti dalla Regione	●		

Tasso di utilizzo dei posti letto RSA a gestione diretta: migliorare le tempistiche di ingresso dell'anziano in struttura in seguito alla prenotazione del posto	media dei giorni intercorsi per ciascun ingresso nell'anno 2026 tra la prenotazione del posto e l'ingresso effettivo in RSA	●	●	●
Miglioramento della qualità dei servizi residenziali e semiresidenziali	predisposizione e condivisione di una relazione semestrale su andamento del progetto/capitolato	●	●	●
Migliorare le procedure di accesso, valutazione multi-dimensionale e progettazione personalizzata dei percorsi				
Presa in carico UVMD	N. PAI UVMD predisposti/ N. domande di valutazione UVMD pervenute	●	●	●
Migliorare i processi amministrativi per un contenimento della spesa				
Relazione di previsione di spesa dell'Area per 2026	Predisposizione di una relazione da inviare alla contabilità	●	●	●
Monitoraggio e controllo della documentazione economica prodotta dall'utenza per aggiornamento compartecipazioni al costo dei servizi	verifiche effettuate sul totale ISEE prodotti entro il 31/12/2026 /totale utenza in carico a cui si richiede ISEE aggiornato 2026	●		
Miglioramento della capacità della SdS di attivare forme di supervisione su importi quota sociale da reincassare per i servizi in compartecipazione	Attivazione rapporto con avvocato per recupero crediti situazioni critiche. Passaggio, gestione e definizione di almeno il 20% dei fascicoli debitori	●	●	●
Monitorare e migliorare la qualità dei servizi				
Strutture semiresidenzili per disabili: monitoraggio della qualità dei servizi garantiti da progetto	riunioni trimestrali con operatore economico	●	●	●
Potenziare gli strumenti di prevenzione ed educazione alla salute				
Sportello Infoimmigrati	Condivisione delle nuove funzionalità dello sportello anche alla luce delle nuove	●	●	●

	progettualità: Fami Storia e Fami we in Toscana			
Fondo nazionale politiche sociali – rendiconto 2025 e programmazione annuale 2026 Supervisione AA.SS	Caricamento programmazione piattaforma multifondo Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali (LEPS)	●	●	●
Gestione delle progettualità in ambito DGA (disturbo da gioco d'azzardo)	Predisposizione per il progetto di una relazione finale, entro la data	●		
Monitorare il raggiungimento degli outcome dei progetti in essere				
Implementazione del SEUS Servizio di Emergenza-Urgenza Sociale (progetto regionale)	Attività di sensibilizzazione e diffusione nell'ATS attraverso la realizzazione di 1 evento	●	●	●

4.1.3 Pianificazione performance annuale

AO	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	TARGET 2026	Note
AO3 STAFF DIREZIONE						
60%	**POTENZIARE I PROCESSI DECISIONALI E ORGANIZZATIVI IN OTTICA DI MIGLIORAMENTO**					
	10%	**Disporre di un middle management in grado di presidiare l'ampiezza e la complessità dei servizi**				
		100%	Operatività della cabina di regia	N. riunioni/anno della Cabina di regia	5	
	20%	**Valorizzare e migliorare le competenze delle risorse umane**				
		100%	Attuazione del Piano formazione 2026 (formazione obbligatoria per tutti i dipendenti Syllabus)	40 ore formazione obbligatoria per tutti i dipendenti, compresa quella specifica di area o professionale	95%	
	30%	**Migliorare la circolarizzazione delle informazioni e la collaborazione (feedback e coinvolgimento su obiettivi e analisi dei problemi)**				
		100%	Operatività dei team di coordinamento delle AO di Staff Direzionale	N. riunioni/anno del Team di coordinamento di Area	3	condiviso con Direzione, Servizi finanziarie/economici e Pool Amministrativo
	40%	**Potenziare il grado di trasparenza dell'azione amministrativa**				
		50%	Migrazione del sito web aziendale presso le infrastrutture di rete e server Estar	migrazione del sito web	30/04/2026	
		50%	Migrazione del software di contabilità presso le infrastrutture di rete e server Estar	migrazione del programma	31/12/2026	
40%	**PRESERVARE L'EFFICACIA, LA QUALITA' E L'INNOVATIVITA' DEI SERVIZI IN UN'OTTICA DI CONTENIMENTO DELLA SPESA**					
	50%	**Migliorare la regolarità amministrativa dei procedimenti**				
		50%	Miglioramento degli strumenti a protezione dei dati personali	redazione di informative dipendenti e nomina come incaricati	31/03/2026	condiviso con personale
		50%	Nomina Nucleo di valutazione di COeSO SdS	conclusione della procedura con disciplinare firmato	30/04/2026	
	50%	**Migliorare i processi amministrativi per un contenimento della spesa**				
		50%	Procedura trattativa privata per la vendita di 2 automezzi di proprietà dell'Ente	procedura e atti amministrativi conclusi	31/03/2026	
		50%	Convenzione di avvalimento con l'Azienda ASL Sud Est per il servizio di RSPP di COeSO	Redazione e approvazione di tutti gli atti propedeutici all'avvalimento	31/12/2026	

AO	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	TARGET 2026	Note
AO1 RU E AAGG						
80%	**POTENZIARE I PROCESSI DECISIONALI E ORGANIZZATIVI IN OTTICA DI MIGLIORAMENTO**					
	20%	**Valorizzare e migliorare le competenze delle risorse umane**				
		100%	Attuazione del Piano formazione 2026 (formazione obbligatoria per tutti i dipendenti Syllabus)	40 ore formazione obbligatoria per tutti i dipendenti, compresa quella specifica di area o professionale	95%	
	30%	**Migliorare la circolarizzazione delle informazioni e la collaborazione (feedback e coinvolgimento su obiettivi e analisi dei problemi)**				
		30%	Operatività dei team di coordinamento delle AO di Staff Direzionale	N. riunioni/anno del Team di coordinamento di Area	3	condiviso con Direzione, Servizi finanziarie/economici e Pool Amministrativo
		70%	Risoluzione delle problematiche relative alla sostituzione del software gestionale SPARTANWEB	Raggiungimento degli obiettivi previsti per il passaggio ai nuovi gestionali (valutazione del Direttore)	100%	Obiettivo comune a tutte le AAOO
	20%	**Sviluppare il benessere organizzativo e la people satisfaction**				
		50%	Attivazione portale welfare aziendale	Apertura, gestione e diffusione del portale con controllo risorse impegnate ed utilizzate per la contabilità del personale	31/07/2026	condiviso con pool amministrativo
		50%	Gestione del trasferimento del personale nella nuova sede	Variazione schede dislocazione, gestione timbrature dei dipendenti, aggiornamento portali istituzionali, ecc...	31/12/2026	
	30%	**Migliorare la regolarità amministrativa dei procedimenti**				
		50%	Miglioramento degli strumenti a protezione dei dati personali	Redazione di informative dipendenti e nomina come incaricati	31/03/2026	condiviso con Direzione
		50%	Miglioramento degli strumenti a protezione dei dati personali	Risoluzione tramite incontri con il DPO riguardo alla corretta gestione dei dati personali dei dipendenti	31/12/2026	
20%	**PRESERVARE L'EFFICACIA, LA QUALITA' E L'INNOVATIVITA' DEI SERVIZI IN UN'OTTICA DI CONTENIMENTO DELLA SPESA**					
	100%	**Migliorare i processi amministrativi per un contenimento della spesa**				
		100%	Gestione rapporto convenzionale con il Comune di Grosseto per l'incremento delle capacità ATS	Assunzione personale in comando	31/12/2026	

AO	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	TARGET 2026	Note
AO2 SERV. FIN. ECO.						
30%	**POTENZIARE I PROCESSI DECISIONALI E ORGANIZZATIVI IN OTTICA DI MIGLIORAMENTO**					
	20%	**Valorizzare e migliorare le competenze delle risorse umane**				
		100%	Attuazione del Piano formazione 2026 (formazione obbligatoria per tutti i dipendenti Syllabus)	40 ore formazione obbligatoria per tutti i dipendenti, compresa quella specifica di area o professionale	95%	
	30%	**Migliorare la circolarizzazione delle informazioni e la collaborazione (feedback e coinvolgimento su obiettivi e analisi dei problemi)**				
		100%	Operatività dei team di coordinamento delle AO di Staff Direzionale	N. riunioni/anno del Team di coordinamento di Area	3	condiviso con Direzione, Servizi finanziarie/economici e Pool Amministrativo
70%	**PRESERVARE L'EFFICACIA, LA QUALITA' E L'INNOVATIVITA' DEI SERVIZI IN UN'OTTICA DI CONTENIMENTO DELLA SPESA**					
	70%	**Monitorare la regolarità amministrativa dei procedimenti**				
		50%	Risoluzione delle problematiche relative alla sostituzione del software gestionale SPARTANWEB	Organizzazione, gestione e monitoraggio contabilità analitica	31/12/2026	condiviso con pool amministrativo
		25%	Migrazione del software di contabilità presso le infrastrutture di rete e server Estar	migrazione del programma	31/12/2026	
		25%	Passaggio a nuovo sistema di liquidazione fatture	passaggio completato	31/12/2026	
	30%	**Migliorare i processi amministrativi per un contenimento della spesa**				
		50%	Relazione di previsione di spesa di ogni Area per 2026	Raccolta e controllo di tutte le relazioni da inviare alla contabilità	30/05/2026	
		50%	Miglioramento della capacità della SdS di attivare forme di supervisione su importi quota sociale da reincassare per i servizi in compartecipazione	Attivazione rapporto con avvocato per recupero crediti situazioni critiche. Passaggio, gestione e definizione di almeno il 20% dei fascicoli debitori	20%	condiviso con strutture e pool amministrativo

AO	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	TARGET 2026	Note
AO4 STAFF UF						
30%	**POTENZIARE I PROCESSI DECISIONALI E ORGANIZZATIVI IN OTTICA DI MIGLIORAMENTO**					
	20%	**Valorizzare e migliorare le competenze delle risorse umane**				
		100%	Attuazione del Piano formazione 2026 (formazione obbligatoria per tutti i dipendenti Syllabus)	40 ore formazione obbligatoria per tutti i dipendenti, compresa quella specifica di area o professionale	95%	
	60%	**Migliorare la circolarizzazione delle informazioni e la collaborazione (feedback e coinvolgimento su obiettivi e analisi dei problemi)**				
		30%	Operatività del team di coordinamento dei Servizi	N. riunioni/anno del Team di coordinamento dei Servizi	4	
		70%	Operatività dei team di coordinamento delle AO di Staff Direzionale	N. riunioni/anno del Team di coordinamento di Area	3	condiviso con Direzione, Servizi finanziarie/economici e Pool Amministrativo
	20%	**Migliorare ed implementare misure specifiche anticorruzione**				
		50%	Attuazione delle misure di trattamento del rischio generali e specifiche	Aggiornamento e pubblicazione nella pagina informativa sulla trasparenza di gare e affidamenti entro la data D.Lgs 36/2023.	31/12/2026	
		50%	Attuazione del Regolamento delle verifiche a campione per gli affidamenti diretti sotto soglia	attivazione dei 2 procedimenti di istruttoria previsti nel regolamento	100%	
70%	**PRESERVARE L'EFFICACIA, LA QUALITA' E L'INNOVATIVITA' DEI SERVIZI IN UN'OTTICA DI CONTENIMENTO DELLA SPESA**					
	30%	**Monitorare la regolarità amministrativa dei procedimenti**				
		100%	Risoluzione delle problematiche relative alla sostituzione del software gestionale SPARTANWEB	Organizzazione, gestione e monitoraggio contabilità analitica	31/12/2026	condiviso con contabilità
	20%	**Rafforzare la capacità di fundraising e gestione finanziaria dei progetti**				
		100%	Fine delle progettualità in ambito PNRR	Rendiconto finale e richiesta saldo per il progetto	31/12/2026	
	50%	**Monitorare il raggiungimento degli outcome dei servizi strutturati**				
		20%	Rinnovo convenzioni con Enti del Terzo settore	n.5 convenzioni attivate	31/12/2026	"casa rifugio Olympia De Gouges", "seconda accoglienza" ecc
		20%	Gara servizio welfare integrativo	attivazione portale welfare per i dipendenti	30/03/2026	
		30%	Gara Global Service RSA Ferrucci/Le Sughere	Pubblicazione e Aggiudicazione del servizio	31/12/2026	
		30%	Miglioramento della capacità della SdS di attivare forme di supervisione su importi quota sociale da reincassare per i servizi in compartecipazione	Attivazione rapporto con avvocato per recupero crediti situazioni critiche. Passaggio, gestione e definizione di almeno il 20% dei fascicoli debitori	20%	condiviso con strutture e contabilità

AO	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	TARGET 2025	Note
AO5 SERVIZIO MINORI						
40%	**POTENZIARE I PROCESSI DECISIONALI E ORGANIZZATIVI IN OTTICA DI MIGLIORAMENTO**					
	20%	**Valorizzare e migliorare le competenze delle risorse umane**				
		100%	Attuazione del Piano formazione 2026 (formazione obbligatoria per tutti i dipendenti Syllabus)	40 ore formazione obbligatoria per tutti i dipendenti, compresa quella specifica di area o professionale	95%	
	80%	**Migliorare la circolarizzazione delle informazioni e la collaborazione (feedback e coinvolgimento su obiettivi e analisi dei problemi)**				
		20%	Operatività del team di coordinamento AO	n. riunioni/anno del Team di coordinamento di Area	8	
		70%	Risoluzione delle problematiche relative alla sostituzione del software gestionale SPARTANWEB	Raggiungimento degli obiettivi previsti per il passaggio ai nuovi gestionali (valutazione del Direttore)	100%	Obiettivo comune a tutte le AAOO
		10%	Tracciabilità utilizzo beni aziendali (auto, dotazione strumentale, cellulari ecc)	controllo a campione sulle variazioni non comunicate ufficialmente di assegnazione dei beni (utilizzatori cellulari, auto aziendali ecc)	0	
20%	**OTTIMIZZARE LA GESTIONE DELLE RISORSE DA FONDI E MIGLIORARE IL MONITORAGGIO DELLE PROGETTUALITA'**					
	100%	**Monitorare il raggiungimento degli outcome dei progetti in essere**				
		20%	Centro di aggregazione giovanile (CAG)	Organizzazione di un evento di partecipazione genitori-figli per laboratorio di socio-educativo	31/12/2026	
		30%	Gestione delle progettualità Care Leavers, Bullismo e Cyberbullismo	Predisposizione per i progetti gestiti di una relazione SAL di avanzamento (entro la data 31/12/2026)	2	una sal per ciascun progetto
		20%	Azioni di sensibilizzazione sul tema dell'affido familiare e dell'adozione	Organizzazione di 3 giornate di sensibilizzazione nelle 3 ex zone (1 giornata per zona) entro il 31/12/2026	3	rivolti alla cittadinanza ed alle Amministrazioni comunali
		30%	Gestione delle nuove progettualità PIPPI LEPS	Partecipazione alle cabine di regia e aggiornamento Regionali relative al programma PIPPI LEPS	>95%	partecipazione agli incontri superiore al 95% di quelli organizzati
40%	**PRESERVARE L'EFFICACIA, LA QUALITA' E L'INNOVATIVITA' DEI SERVIZI IN UN'OTTICA DI CONTENIMENTO DELLA SPESA**					
	100%	**Migliorare i processi amministrativi per un contenimento della spesa**				
		50%	Relazione di previsione di spesa dell'Area per 2026	Predisposizione di una relazione da inviare alla contabilità	30/04/2026	
		50%	Monitoraggio e controllo della documentazione economica prodotta dall'utenza per aggiornamento compartecipazioni al costo dei servizi	verifiche effettuate sul totale ISEE prodotti entro il 31/12/2026/totale utenza in carico a cui si richiede ISEE aggiornato 2026	50%	richiesta produzione ISEE aggiornato per verifica requisiti di mantenimento

AO	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	TARGET 2025	Note
AO6 SERV. DISABILITA'.						
40%	**POTENZIARE I PROCESSI DECISIONALI E ORGANIZZATIVI IN OTTICA DI MIGLIORAMENTO**					
	20%	**Valorizzare e migliorare le competenze delle risorse umane**				
		100%	Attuazione del Piano formazione 2026 (formazione obbligatoria per tutti i dipendenti Syllabus)	40 ore formazione obbligatoria per tutti i dipendenti, compresa quella specifica di area o professionale	95%	
	80%	**Migliorare la circolarizzazione delle informazioni e la collaborazione (feedback e coinvolgimento su obiettivi e analisi dei problemi)**				
		20%	Operatività del team di coordinamento AO	n. riunioni/anno del Team di coordinamento di Area	8	
		70%	Risoluzione delle problematiche relative alla sostituzione del software gestionale SPARTANWEB	Raggiungimento degli obiettivi previsti per il passaggio ai nuovi gestionali (valutazione del Direttore)	100%	Obiettivo comune a tutte le AAOO
		10%	Tracciabilità utilizzo beni aziendali (auto, dotazione strumentale, cellulari ecc)	controllo a campione sulle variazioni non comunicate ufficialmente di assegnazione dei beni (utilizzatori cellulari, auto aziendali ecc)	0	
20%	**OTTIMIZZARE LA GESTIONE DELLE RISORSE DA FONDI E MIGLIORARE IL MONITORAGGIO DELLE PROGETTUALITA'**					
	100%	**Rafforzare la capacità di fundraising e gestione finanziaria dei progetti**				
		40%	Gestione delle progettualità in ambito PNRR: completamento attività Giugno 2026	Raggiungimento indicatori target progetto per la linea di finanziamento 1.1.3	30/06/2026	Azione uguale per tutte le AAOO che gestiscono progetti PNRR;
		60%	Fine delle progettualità in ambito PNRR	Rendiconto finale e richiesta saldo per il progetto fine dicembre	31/12/2026	Azione uguale per tutte le AAOO che gestiscono progetti PNRR;
40%	**MIGLIORARE L'EFFICACIA, LA QUALITA' E L'INNOVATIVITA' DEI SERVIZI**					
	100%	**Monitorare il raggiungimento degli outcome dei servizi strutturati**				
		50%	Monitoraggio progetto FSE "Perla": valutare se il progetto rispetta gli obiettivi previsti	Predisposizione di n.2 relazioni di monitoraggio per utente nell'anno	2	
		50%	Mantenimento o miglioramento utilizzo risorse assegnate	utilizzo budget disabilità (entro la data 31/12/2026)	90%	
	100%	**Migliorare le procedure di accesso, valutazione multi-dimensionale e progettazione personalizzata dei percorsi**				
		100%	Presa in carico UVMD	N. PAI UVMD predisposti/ N. domande di valutazione UVMD pervenute	>=90%	
	100%	**Migliorare i processi amministrativi per un contenimento della spesa**				
		50%	Relazione di previsione di spesa dell'Area per 2026	Predisposizione di una relazione da inviare alla contabilità	30/05/2026	
		50%	Monitoraggio e controllo della documentazione economica prodotta dall'utenza per aggiornamento compartecipazioni al costo dei servizi	verifiche effettuate sul totale ISEE prodotti entro il 31/12/2026 /totale utenza in carico a cui si richiede ISEE aggiornato 2026	75%	richiesta produzione ISEE aggiornato per verifica requisiti di mantenimento

AO	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	TARGET 2025	Note
AO6 SERV.NON AUTO						
20%	**POTENZIARE I PROCESSI DECISIONALI E ORGANIZZATIVI IN OTTICA DI MIGLIORAMENTO**					
	20%	**Valorizzare e migliorare le competenze delle risorse umane**				
		100%	Attuazione del Piano formazione 2026 (formazione obbligatoria per tutti i dipendenti Syllabus)	40 ore formazione obbligatoria per tutti i dipendenti, compresa quella specifica di area o professionale	95%	
	80%	**Migliorare la circolarizzazione delle informazioni e la collaborazione (feedback e coinvolgimento su obiettivi e analisi dei problemi)**				
		20%	Operatività del team di coordinamento AO	n. riunioni/anno del Team di coordinamento di Area	8	
		70%	Risoluzione delle problematiche relative alla sostituzione del software gestionale SPARTANWEB	Raggiungimento degli obiettivi previsti per il passaggio ai nuovi gestionali (valutazione del Direttore)	100%	Obiettivo comune a tutte le AAOO
		10%	Tracciabilità utilizzo beni aziendali (auto, dotazione strumentale, cellulari ecc)	controllo a campione sulle variazioni non comunicate ufficialmente di assegnazione dei beni (utilizzatori cellulari, auto aziendali ecc)	0	
40%	**OTTIMIZZARE LA GESTIONE DELLE RISORSE DA FONDI E MIGLIORARE IL MONITORAGGIO DELLE PROGETTUALITA'**					
	100%	**Rafforzare la capacità di fundraising e gestione finanziaria dei progetti**				
		40%	Gestione delle progettualità in ambito PNRR: completamento attività Giugno 2026	Raggiungimento indicatori target progetto per la linea di finanziamento 1.1.3	30/06/2026	Azione uguale per tutte le AAOO che gestiscono progetti PNRR;
		60%	Fine delle progettualità in ambito PNRR	Rendiconto finale e richiesta saldo per il progetto fine dicembre	31/12/2026	Azione uguale per tutte le AAOO che gestiscono progetti PNRR;
40%	**MIGLIORARE L'EFFICACIA, LA QUALITA' E L'INNOVATIVITA' DEI SERVIZI**					
	50%	**Monitorare il raggiungimento degli outcome dei servizi strutturati**				
		50%	Mantenimento o miglioramento utilizzo risorse assegnate	utilizzo budget residenzialità (entro la data 31/12/2026)	90%	
		50%	Monitoraggio Progetto IRIS PR FSE+	N. di report di monitoraggio trasmessi/ n. di report di monitoraggio richiesti dalla Regione	>90%	
	50%	**Migliorare i processi amministrativi per un contenimento della spesa**				
		50%	Relazione di previsione di spesa dell'Area per 2026	Predisposizione di una relazione da inviare alla contabilità	30/05/2026	
		50%	Monitoraggio e controllo della documentazione economica prodotta dall'utenza per aggiornamento compartecipazioni al costo dei servizi	verifiche effettuate sul totale ISEE prodotti entro il 31/12/2026/totale utenza in carico a cui si richiede ISEE aggiornato 2025	75%	richiesta produzione ISEE aggiornato per verifica requisiti di mantenimento

AO	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	TARGET 2025	Note
AO7 S.RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI						
	20%	**POTENZIARE I PROCESSI DECISIONALI E ORGANIZZATIVI IN OTTICA DI MIGLIORAMENTO**				
		20%	**Valorizzare e migliorare le competenze delle risorse umane**			
		100%	Attuazione del Piano formazione 2026 (formazione obbligatoria per tutti i dipendenti Syllabus)	40 ore formazione obbligatoria per tutti i dipendenti, compresa quella specifica di area o professionale	95%	
		80%	**Migliorare la circolarizzazione delle informazioni e la collaborazione (feedback e coinvolgimento su obiettivi e analisi dei problemi)**			
		30%	Operatività dei team di coordinamento AO	N. riunioni/anno del Team di coordinamento di Area	4	verbali
		70%	Risoluzione delle problematiche relative alla sostituzione del software gestionale SPARTANWEB	Raggiungimento degli obiettivi previsti per il passaggio ai nuovi gestionali (valutazione del Direttore)	100%	Obiettivo comune a tutte le AAOO
	40%	**OTTIMIZZARE LA GESTIONE DELLE RISORSE DA FONDI E MIGLIORARE IL MONITORAGGIO DELLE PROGETTUALITA'**				
		100%	**Rafforzare la capacità di fundraising e gestione finanziaria dei progetti**			
		40%	Gestione delle progettualità in ambito PNRR: completamento attività Giugno 2026	Raggiungimento indicatori target progetto per la linea di finanziamento 1.1.3	30/06/2026	Azione uguale per tutte le AAOO che gestiscono progetti PNRR;
		60%	Fine delle progettualità in ambito PNRR	Rendiconto finale e richiesta saldo per il progetto	31/12/2026	Azione uguale per tutte le AAOO che gestiscono progetti PNRR;
	40%	**MIGLIORARE L'EFFICACIA, LA QUALITA' E L'INNOVATIVITA' DEI SERVIZI**				
		40%	**Monitorare il raggiungimento degli outcome dei servizi strutturati**			
		40%	Tasso di utilizzo dei posti letto RSA a gestione diretta: migliorare le tempistiche di ingresso dell'anziano in struttura in seguito alla prenotazione del posto	media dei giorni intercorsi per ciascun ingresso nell'anno 2026 tra la prenotazione del posto e l'ingresso effettivo in RSA	< a 6 giorni	
		20%	Miglioramento della qualità dei servizi residenziali e semiresidenziali	predisposizione e condivisione di una relazione semestrale su andamento del progetto/capitolato	17	3CD (per il 4 considerata solo una relazione nell'ultimo semestre), 3RSA, 1 casa albergo, 1 multiutenza (Seggiano)
		20%	**Monitorare e migliorare la qualità dei servizi**			
		100%	Strutture semiresidenzili per disabili: monitoraggio della qualità dei servizi garantiti da progetto	riunioni trimestrali con operatore economico	12	una riunione ogni 3 mesi presso i tre CD da effettuarsi entro il 31/12/2026
		40%	**Migliorare i processi amministrativi per un contenimento della spesa**			
		50%	Relazione di previsione di spesa dell'Area per 2026	Predisposizione di una relazione da inviare alla contabilità	30/04/2026	
		50%	Miglioramento della capacità della SdS di attivare forme di supervisione su importi quota sociale da reincassare per i servizi in compartecipazione	Attivazione rapporto con avvocato per recupero crediti situazioni critiche. Passaggio, gestione e definizione di almeno il 20% dei fascicoli debitori	20%	condiviso con strutture e pool amministrativo

AO	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	TARGET 2025	Note
AO8 SERVIZI SOCIO EDUCATIVI						
20%	**POTENZIARE I PROCESSI DECISIONALI E ORGANIZZATIVI IN OTTICA DI MIGLIORAMENTO**					
	20%	**Valorizzare e migliorare le competenze delle risorse umane**				
		100%	Attuazione del Piano formazione 2026 (formazione obbligatoria per tutti i dipendenti Syllabus)	40 ore formazione obbligatoria per tutti i dipendenti, compresa quella specifica di area o professionale	95%	
	80%	**Migliorare la circolarizzazione delle informazioni e la collaborazione (feedback e coinvolgimento su obiettivi e analisi dei problemi)**				
		20%	Operatività dei team di coordinamento AO	N. riunioni/anno del Team di coordinamento di Area	4	
		70%	Risoluzione delle problematiche relative alla sostituzione del software gestionale SPARTANWEB	Raggiungimento degli obiettivi previsti per il passaggio ai nuovi gestionali (valutazione del Direttore)	100%	Obiettivo comune a tutte le AAOO
		10%	Proposta di un Piano di conservazione documentaria con prospetto di scarto	n. 1 Piano per documentazione cartacea	30/06/2026	
40%	**OTTIMIZZARE LA GESTIONE DELLE RISORSE DA FONDI E MIGLIORARE IL MONITORAGGIO DELLE PROGETTUALITA'**					
	50%	**Rafforzare la capacità di fundraising e gestione finanziaria dei progetti**				
		50%	Gestione delle progettualità in ambito PNRR	Predisposizione per il progetto di una relazione finale	31/12/2026	La SdS per questa linea d'investimento è partner e non capofila.
		50%	Gestione delle progettualità in ambito Trasporto soggetti fragili	Predisposizione per il progetto di una relazione finale	31/12/2026	
	50%	**Monitorare il raggiungimento degli outcome dei progetti in essere**				
		100%	Progetti FAMI (S.T.O.R.I.A – WE IN TOSCANA)	Monitoraggio progetti in itinere alle scadenze previste dal Ministero	30/09/2026	
40%	**MIGLIORARE L'EFFICACIA, LA QUALITA' E L'INNOVATIVITA' DEI SERVIZI**					
	40%	**Potenziare gli strumenti di prevenzione ed educazione alla salute**				
		30%	Sportello Infoimmigrati	Condivisione delle nuove funzionalità dello sportello anche alla luce delle nuove progettualità: Fami Storia e Fami we in Toscana	31/12/2026	realizzazione di evento informativo rivolto a tutto il servizio sociale professionale di COeSO
		40%	Fondo nazionale politiche sociali – rendiconto 2025 e programmazione annuale 2026 Supervisione AA.SS	Caricamento programmazione piattaforma multifondo Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali (LEPS)	31/03/2026	
		30%	Gestione delle progettualità in ambito DGA (disturbo da gioco d'azzardo)	Predisposizione per il progetto di una relazione finale, entro la data	31/03/2026	
	30%	**Migliorare i processi amministrativi per un contenimento della spesa**				
		100%	Relazione di previsione di spesa dell'Area per 2026	Predisposizione di una relazione da inviare alla contabilità	30/04/2026	

AO	Obiettivo strategico	Obiettivi Operativi / Indicatori OS	Indicatori	Algoritmo	TARGET 2025	Note
AO9 SERVIZIO SOCIALE TERRITORIALE						
20%	**POTENZIARE I PROCESSI DECISIONALI E ORGANIZZATIVI IN OTTICA DI MIGLIORAMENTO**					
	20%	**Valorizzare e migliorare le competenze delle risorse umane**				
		100%	Attuazione del Piano formazione 2026 (formazione obbligatoria per tutti i dipendenti Syllabus)	40 ore formazione obbligatoria per tutti i dipendenti, compresa quella specifica di area o professionale	95%	
	80%	**Migliorare la circolarizzazione delle informazioni e la collaborazione (feedback e coinvolgimento su obiettivi e analisi dei problemi)**				
		20%	Operatività del team di coordinamento AO	n. riunioni/anno del Team di coordinamento di Area	8	
		70%	Risoluzione delle problematiche relative alla sostituzione del software gestionale SPARTANWEB	Raggiungimento degli obiettivi previsti per il passaggio ai nuovi gestionali (valutazione del Direttore)	100%	Obiettivo comune a tutte le AAOO
		10%	Tracciabilità utilizzo beni aziendali (auto, dotazione strumentale, cellulari ecc)	controllo a campione sulle variazioni non comunicate ufficialmente di assegnazione dei beni (utilizzatori cellulari, auto aziendali ecc)	0	
40%	**OTTIMIZZARE LA GESTIONE DELLE RISORSE DA FONDI E MIGLIORARE IL MONITORAGGIO DELLE PROGETTUALITA'**					
	50%	**Rafforzare la capacità di fundraising e gestione finanziaria dei progetti**				
		100%	Gestione delle progettualità in ambito PNRR: completamento attività Giugno 2026	Raggiungimento indicatori target progetto per la linea di finanziamento 1.1.3	30/06/2026	Azione uguale per tutte le AAOO che gestiscono progetti PNRR; la relazione va pubblicata nella sezione "trasparenza progetti PNRR")
	50%	**Monitorare il raggiungimento degli outcome dei progetti in essere**				
		100%	Implementazione del SEUS Servizio di Emergenza-Urgenza Sociale (progetto regionale)	Attività di sensibilizzazione e diffusione nell'ATS attraverso la realizzazione di 1 evento	31/12/2026	
40%	**PRESERVARE L'EFFICACIA, LA QUALITA' E L'INNOVATIVITA' DEI SERVIZI IN UN'OTTICA DI CONTENIMENTO DELLA SPESA**					
	40%	**Monitorare il raggiungimento degli outcome dei servizi strutturati**				
		100%	Progetto "LAVORAZIONI"	realizzazione n. 4 cabine di regia con partners ATS coinvolti nel progetto	31/12/2026	
	60%	**Migliorare i processi amministrativi per un contenimento della spesa**				
		100%	Monitoraggio e controllo della documentazione economica prodotta dall'utenza per aggiornamento compartecipazioni al costo dei servizi	verifiche effettuate sul totale ISEE prodotti entro il 31/12/2026/totale utenza in carico a cui si richiede ISEE aggiornato 2026	50%	richiesta produzione ISEE aggiornato per verifica requisiti di mantenimento

4.1.2 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.

A seguito delle dimissioni di parte dei componenti il CUG è stato ricostituito con Determina del Direttore n.75 del 30/01/2025.

5.1 Strategie 2026

Il nuovo CUG per il 2026 si propone come obiettivo principale quello di mettere a punto una nuova strategia per la valorizzazione del personale dipendente partendo dall'approvazione di tutti i documenti obbligatori e funzionali propri del Comitato.

6. ANTICORRUZIONE

In allegato al PIAO, si è deciso di riemettere il documento "Misure di gestione del rischio corruttivo" in linea con quello degli anni precedenti.

6.1 Follow up azioni 2025 e strategie 2026

Dalle verifiche condotte dal RPCT in sede di monitoraggio, effettuate negli ultimi due anni 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

Per il 2026 si è deciso, alla luce delle verifiche effettuate e su proposta del RPCT, di mantenere l'obiettivo di cui sopra, riformulando le azioni operative collegate.

MIGLIORARE ED IMPLEMENTARE MISURE SPECIFICHE ANTICORRUZIONE
Effettuare la revisione del Codice di comportamento dei dipendenti e organizzare due incontri plenari per illustrare la nuova stesura

7. 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.

7.1 Controllo di gestione

7.1.1 Follow up azioni 2024 e strategie 2025

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.

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

Nel corso del 2025, 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).

7.2 Organizzazione del lavoro agile

COeSO – SdS Grosseto 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.

7.2.1 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

7.2.2 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)

7.2.3 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.

7.2.4 Follow up azioni 2025 e strategie 2026

Per effetto della regolamentazione di cui ai par. precedenti, la situazione al 31/12/2025 relativamente alla implementazione del lavoro agile è la seguente.

Su un totale di 73 risorse, 9 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 2024:

ANALISI FRUITORI LAVORO AGILE	UOMINI				DONNE				
	da 41 a 50	da 51 a 60	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	3	3	7	82%

Lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile è determinato in un massimo di 1 giorno lavorativo a settimana.

7.3 Fabbisogno di personale

Lo strumento individuato dal legislatore, a supporto delle attività di coordinamento della spesa di personale a garanzia del rispetto degli obiettivi di finanza pubblica, è il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP). Tale strumento si integra con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e con il rispetto dei vincoli finanziari posti dalla normativa in coerenza con gli obiettivi definiti all'interno del processo di negoziazione delle risorse con gli enti soci e con quelli del ciclo della performance.
L'adozione del Piano Triennale del Fabbisogno di Personale, secondo quanto disciplinato dagli artt. 6 e 6-ter del D.Lgs. 165/2001, in coerenza con l'attività di programmazione complessivamente intesa, è un atto fondamentale per garantire il rispetto delle regole costituzionali di buon andamento, efficacia, efficienza ed

economicità dell'azione amministrativa, e per perseguire l'ottimale utilizzo delle risorse pubbliche ed il miglioramento della qualità dei servizi offerti.

In quanto ente pubblico, la SdS è vincolata alle norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.
Il documento è redatto secondo le indicazioni fornite dalle "*Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani di fabbisogno di personale da parte delle amministrazioni pubbliche*" pubblicate nella G.U. serie generale n. 173 del 27/07/2017 e integrato con quanto previsto dalla DGRT 1600 del 28/12/2023 "*Indirizzi per la programmazione del fabbisogno di personale nelle Società della Salute".*

A livello strategico, i criteri per l'individuazione del fabbisogno ottimale si integrano con le modalità di individuazione del personale previste dalle linee di indirizzo del regolamento di organizzazione delle Società della Salute (SdS), allegato A della DGRT n.1314/2022.

La programmazione del fabbisogno triennale 2026-2028 del personale di COeSO SdS e l'individuazione dei profili professionali necessari del personale viene definito nella presente sezione del PIAO, ponendosi:

a) quale condizione per il perseguimento delle finalità ed obiettivi strategici dell'Amministrazione, e più in particolare:
   - ✓ sviluppare nuovi servizi in un settore, come quello sociale, in cui è maggiormente sentita l'esigenza di realizzare condizioni di equità dell'offerta e meglio garantire l'accesso ai servizi, con particolare attenzione alle persone fragili e deboli;
   - ✓ coniugare in tale quadro le esigenze di economicità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, assicurando un utilizzo razionale, economico e funzionale delle risorse.
b) a parziale revisione e riprogrammazione di quanto determinato nel PIAO 2025-2027, approvato con delibera di Giunta Esecutiva n.13/2025
c) quale presupposto necessario per l'avvio delle procedure di reclutamento (articolo 35, comma 4 del D.Lgs 165/2001).

Si specifica inoltre che:
- nel triennio 2026-2028 non sono attualmente previste cessazioni dal servizio per collocamento a riposo per il personale del comparto;
- 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.

7.3.1 Inquadramento normativo concettuale del Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale

Il piano triennale dei fabbisogni di personale, previsto dagli articoli 6 e 6 ter del Decreto legislativo 165 del 2001, così come novellato dal D.Lgs n. 75 del 2017, è uno strumento volto a coniugare l'impiego ottimale delle risorse pubbliche e gli obiettivi di performance delle amministrazioni in un'ottica di efficienza, economicità e qualità dei servizi ai cittadini e ad assicurare, da parte delle amministrazioni destinatarie, il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

La nuova formulazione della norma difatti fissa la prevalenza della programmazione dei fabbisogni sulla dotazione organica stabilendo che, in sede di definizione del Piano Triennale del Fabbisogno di personale, le Pubbliche Amministrazioni oltre ad indicare la consistenza della dotazione stessa, possano procedere alla sua definizione in base ai fabbisogni programmati nell'ambito del potenziale limite finanziario.

Il presente PTFP viene definito in coerenza con l'attività di programmazione complessivamente intesa, sia come documento che si pone alla base delle regole costituzionali di buona amministrazione, sia come strumento imprescindibile di un'organizzazione chiamata a garantire il miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini.

Il Consorzio SdS, in quanto amministrazione pubblica inserita nel conto economico consolidato della PA, è sottoposto al rispetto del principio del coordinamento della finanza pubblica e agli obiettivi di sostenibilità del debito, e di conseguenza, nel predisporre il PTFP, l'Ente si pone come obiettivo il rispetto dei vincoli di bilancio.

Il PTFP si configura come un atto di programmazione triennale a scorrimento annuale, adottato dalla Giunta Esecutiva e, proprio in quanto documento di programmazione, non vincola direttamente l'attività, ma la orienta in maniera flessibile alla luce delle possibili mutate esigenze organizzative, normative e funzionali. Tali esigenze possono anche richiedere eventuali modifiche in corso d'anno, ove ci si trovi di fronte a situazioni nuove e non prevedibili. Tali modifiche saranno adeguatamente motivate.
Il presente PTFP, in quanto fulcro di uno dei processi più strategici e rilevanti della gestione delle risorse, si ispira ai principi generali di legalità e legittimità, mirando a perseguire le migliori pratiche connesse con la prevenzione della corruzione.

Nel documento viene indicata la consistenza della dotazione di personale di partenza e la sua rimodulazione in base ai fabbisogni programmati, con le modalità di reclutamento potenzialmente adeguate, per soddisfare le esigenze dell'Ente.

Il PTFP, nel rispetto dell'art. 16 del D.lgs n.33 del 14 marzo 2013 *"Obblighi di pubblicazione concernenti la dotazione organica e il costo del personale con rapporto di lavoro a tempo determinato*", una volta adottato viene comunicato al sistema informativo SICO (Ministero dell'Economia e delle Finanze), portale dedicato all'acquisizione dei flussi informativi previsti dal Titolo V del D.Lgs. n.165/2001 riguardanti il personale dipendente dalle amministrazioni pubbliche.

Facendo seguito all'approfondimento giuridico-legale effettuate a seguito della costituzione del Consorzio nella sua attuale forma, per l'analisi della natura e (conseguentemente) lo statuto giuridico applicabile alle SdS, con specifico riferimento ai vincoli finanziari ed agli obblighi di contenimento della spesa per il personale, con appositi atti degli Organi statutari si è proceduto a stabilire che:

- alle SdS non è applicabile il Testo Unico delle Società a partecipazione pubblica (D.Lgs. 175/2016) ma le norme relative al reclutamento del personale previste dal D.Lgs. 165/2001;

- in via di principio, le SdS sono assoggettate agli obblighi di contenimento della spesa per il personale previste per gli enti soci e – più in generale – per i soggetti inseriti nel conto economico consolidato possa però applicarsi, in materia, la disciplina speciale in materia di reclutamento del personale delle aziende speciali e delle istituzioni pubbliche che svolgono in prevalenza attività socioassistenziali, prevista dall'art. 18, comma 2 bis, d. l. 25 giugno 2008, n. 112 e che quindi, pur non essendo soggetto al potere di indirizzo degli enti controllanti, debba comunque attenersi al principio di riduzione dei costi del personale; in attuazione di tale principio, debba contenere gli oneri contrattuali e le assunzioni entro i limiti strettamente necessari al perseguimento delle proprie finalità; in ogni caso, debba mantenere i costi relativi al personale ad un livello coerente rispetto alla quantità di servizi erogati;

- L'Amministrazione effettua la programmazione dei fabbisogni con definizione della consistenza della dotazione stessa, e nella sua riformulazione in base ai fabbisogni programmati nell'ambito del potenziale limite finanziario;

In argomento è intervenuta la Giunta Regionale con la Delibera GRT n.1314/2022 e la Delibera GRT n. 1600/2023, in merito alla coerenza del PTFP con quello di ciascun ente socio, nel rispetto dei limiti di spesa potenziale e in coerenza con l'assolvimento delle funzioni di cui all'art. 71 bis comma 3 LR 40/2005 e delle attività gestite ed erogate, con previsione di riassorbimento del personale in caso di scioglimento del consorzio secondo le modalità previste dall'ordinamento.

Si fa altresì presente che la Regione Toscana ha approvato in merito la Delibera GRT n. 1600/2023, con riferimento alle SdS destinatarie di finanziamenti provenienti dal fondo sanitario, cosa che non è per la SdS Grossetana che, fino ad oggi, ha finanziato la spesa del personale con risorse del proprio bilancio e con

contributi volti a potenziare il livello del servizio sociale professionale. Resta ancora in via di definizione con l'Azienda USL Toscana Sud Est un confronto teso a definire le modalità per calcolare la quota di competenza della spesa di personale con riferimento alle funzioni svolte dal Consorzio.

La pianificazione e la programmazione delle assunzioni, in funzione della programmazione strategica, nel rispetto dei limiti imposti dalla legislazione vigente e sulla base delle effettive disponibilità di bilancio, viene impostata sulla verifica costante della necessità di modificare e/o adeguare la struttura organizzativa ai servizi e alle funzioni che gli enti soci vorranno affidargli, con l'obbiettivo precipuo del miglioramento in termini di qualità e quantità dei servizi erogati ai cittadini e nell'ottica del perseguimento di standard di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa e gestionale.

Coerentemente con quanto richiesto dalle Linee di indirizzo ministeriali e secondo le indicazioni contenute nella Deliberazione delle Giunta Regionale Toscana n. 1425 del 04.12.2023, il PTFP indica inoltre:
1. le eventuali scelte operate in materia di procedure di "stabilizzazione" previste dal D.Lgs 75/2017 e s.m.i, dalla Legge di Bilancio 2022, così come modificata dal DL 198 del 29/12/2022 convertito con L 14 del 24/02/2023 e da ultimo dal Decreto Legge n.200/2025, convertito in Legge 26/2026.
2. il ricorso ad ogni forma di lavoro flessibile;
3. le assunzioni obbligatorie della Legge n. 68/99 nel rispetto della normativa prevista in materia di quote d'obbligo.
La SdS trasmette alla Regione Toscana le relazioni trimestrale, curate dal Collegio dei Revisori, anche per la verifica delle dinamiche dei costi del personale, ai sensi della DGRT 358 del 10/01/2024.

7.3.2 Consistenza e costi del personale al 31/12/2025

Di seguito, la tabella riepilogativa della consistenza del personale in servizio attivo al 31/12/2025 e Full Time Equivalent annualità 2025 (FTE misurati secondo le direttive di cui alla nota Ministero dell'Economia e delle Finanze – Dip.to della Ragioneria Generale dello Stato, prot. n. 179877 del 01.09.2020, nonché criteri di computo di cui all'Allegato della Circolare MeF n. 32/2024, per la compilazione del Conto Annuale - istruzioni Tab 12):

TEMPO INDETERMINATO		Dipendenti 31/12/2025	FTE 2025
SOCIO SANITARIO Comparto	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Assist.Sociale	42	39,76
TECNICO Comparto	AREA DEL PERS. SUPPORTO Oper. Tecn.	2	1,50
TECNICO Comparto	AREA DEGLI ASSISTENTI Assist.Informatico	1	0,89
TECNICO Comparto	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Coll.Tecn.Prof	3	3,00
AMMINISTRATIVO Comparto	AREA DEL PERS. SUPPORTO Coad. Amm.vo	5	4,92
AMMINISTRATIVO Comparto	AREA DEGLI OPERATORI Coad.Amm.vo Senior	7	7,54
AMMINISTRATIVO Comparto	AREA DEGLI ASSISTENTI Assist. Amm.vo	9	8,54
AMMINISTRATIVO Comparto	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Coll.Amm.Prof.	6	5,42
		75	71,57
TEMPO DETERMINATO			
DIRETTORE SDS	DIRETTORE	1	1,00
AMMINISTRATIVO Dirigenza	DIRIGENTE AREA COMPARTO	0	0,83
SOCIO SANITARIO Comparto	AREA PROF. SALUTE FUNZION.Assist.Sociale	0	0,42
AMMINISTRATIVO Comparto	AREA DEGLI ASSISTENTI Assist. Amm.vo	1	1,00
		2	2
PERSONALE IN ASSEGNAZIONE DA ENTI SOCI			
TECNICO Comparto	AREA DEL PERS. SUPPORTO Oper. Tecn.	1	0,5

In termini di tipologia di rapporto di lavoro dipendente al 31/12/2025, la SdS presenta il 96% di personale dipendente a tempo indeterminato.

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

- n.1 unità "Assistente sociale" al 50,00% tempo indeterminato
- n.1 unità "Operatore Tecnico" al 50,00% comando da Ente Socio
- n.1 unità "Coadiutore Amm.vo" al 83.33% trasformazione da F.T. con decorrenza 01/07/2025
- n.1unità "Assistente Informatico" al 55,55% trasformazione temporanea da F.T. 01/10/2025-01/10/2026;
- n.1 unità "Coadiutore Amm.vo Senior " al 83.33% trasformazione da F.T.01/01/2026-31/12/2026

Nell'ottica della massima collaborazione tra le Amministrazioni, anche al fine della crescita professionale dei dipendenti, al 31/12/2025 risultano temporaneamente in posizione di comando presso altre P.A.:

- n.1 "Coadiutore Amministrativo senior" (con trasferimento per mobilità da 01/01/2026)

A seguito della ricognizione annuale effettuata ai sensi dell'art. 33 del D.Lgs 165/2001, per l'anno 2026, non risultano situazioni di soprannumero né eccedenze di personale.

L'Amministrazione, al 31/12/2025, risulta in posizione regolare per gli adempimenti di cui al rispetto delle quote d'obbligo di cui alla legge 68/99, come da prospetto risultante dalla denuncia inviata ai Servizi per l'Impiego territorialmente competenti, tramite il portale regionale dedicato, senza cambiamenti nella situazione occupazionale tali da modificare l'obbligo o da incidere sul computo della quota di riserva.

L'analisi dei costi tiene conto oltre del personale assunto a tempo indeterminato/determinato, anche delle eventuali risorse impiegate per l'attivazione dei contratti di somministrazione lavoro, delle risorse per contratti libero professionali volti a coprire i fabbisogni temporanei e dei costi per il personale assegnato temporaneamente dagli Enti Soci.

Nella tabella seguente il costo del personale anno 2025:

DESCRIZIONE	**COSTO ANNO 2025**
COSTO DEL PERSONALE COMPARTO RUOLO SOCIO-SANITARIO/TECNICO- TI	1.847.100,08
COSTO DEL PERSONALE COMPARTO RUOLO AMMINISTRATIVO - TI	947.506,94
COSTO DEL PERSONALE COMPARTO RUOLO TECNICO - TD	15.498,60
COSTO DEL PERSONALE DIRIGENTE RUOLO AMMINISTRATIVO TD	74.293,67
COSTO DEL PERSONALE COMPARTO RUOLO AMMINISTRATIVO TD	33.390,30
	2.917.789,59

(escluso voci variabili del salario accessorio/irap)

Si registra inoltre l'attivazione del lavoro in somministrazione etero-finanziate assunzione mediante adesione alla Convenzione Quadro Estar di:

- n.3 figure professionali "Assistenti sociali" impiegati su azioni di contrasto alla Povertà per il periodo gennaio-dicembre 2026, con spesa a valere sul Fondo MLPS Quota Servizi - Fondo Povertà anno 2025 per un importo pari a € 120.000;

- n.1 figura Area degli Assistenti – Assistente Amministrativo, Ruolo amministrativo dal 01/06/2025 scadenza 31/05/2028 (3 anni) con fondi stanziati da DGRT n. 421 del 31/03/2025 "*Accordo ai sensi dell'art. 15 della l.241/1990 per la realizzazione di progetti di rafforzamento della capacità istituzionale e di animazione nella gestione degli interventi di inclusione sociale attivati nell'ambito del PR. FSE+ 2021-2027-Attività PAD 3.h.10".* per un importo complessivo nel triennio di euro 112.000.

7.3.3 Stato attuazione precedente PTFP

Con riferimento alle azioni previste all'interno del PIAO 2025-27 e degli eventi succedutesi nell'annualità 2025 che hanno determinato la consistenza delle tabelle di cui sopra si segnala, in merito alle azioni programmate:

a) Assunzione (Determinazione 989 del 22/12/2025) in ruolo di n. 1 unità di personale nell'Area dei professionisti della salute e dei funzionari, Ruolo sociosanitario C.C.N.L. Comparto Sanità, a tempo pieno e indeterminato, mediante procedura di mobilità ex art. 30 del D.Lgs. 165/2001;
b) Assunzione (Det. n. 653 del 25/08/2026) in ruolo di n. 1 (di 2 previste) unità di personale nell'Area degli Assistenti – Assistente Amministrativo, Ruolo amministrativo C.C.N.L. Comparto Sanità, a tempo pieno e indeterminato, mediante assunzione da valida graduatoria di altre PP.AA.
c) Assunzione (Det n.1010 del 29/12/2025) in ruolo di n. 1 unità di personale nell'Area dei professionisti della salute e dei funzionari, Ruolo amministrativo C.C.N.L. Comparto Sanità, a tempo pieno e indeterminato, mediante utilizzo di valida graduatoria di altre PP.AA a partire dal 01/01/2026.

Non hanno trovato compimento:

a) Assunzione di n. 1 unità di personale nell'Area degli Assistenti – Assistente Amministrativo, Ruolo amministrativo C.C.N.L. Comparto Sanità, a tempo pieno e indeterminato
b) Assunzione n. 1 unità di personale a tempo pieno e indeterminato Area degli Operatori – Ruolo amministrativo – Coadiutore Amministrativo senior. Comparto Sanità. Procedura mediante selezione interna (art. 21 del CCNL). Successiva soppressione n. 1 posto Area del personale di supporto – Ruolo Amministrativo – Coadiutore Amministrativo. Finanziata da Bilancio ai sensi dell'art. 1 comma 612 della Legge n. 234 del 30 dicembre 2021 (Legge di Bilancio 2022).

Cessazioni non prevedibili 2025:
- trasferimento a titolo definitivo ex art n. 30, comma 1, D.Lgs. n. 165/2001 smi n.1 Collaboratore Amministrativo Professionale Area dei Professionisti della Salute e dei Funzionari) con decorrenza 30/11/2025;
- cessazione per dimissioni volontarie da 31/12/2025 n.1 Assistente Amministrativo a tempo pieno e indeterminato;
- trasferimento a titolo definitivo ex art n. 30, comma 1, D.Lgs. n. 165/2001 smi n.3 Coadiutori amm.vo Senior Area degli Operatori.

7.3.4 Programmazione del Fabbisogno 2026-2028

Ai fini della determinazione del fabbisogno di personale della SdS, la definizione di una metodologia contenente criteri omogenei e condivisi, sia tra i soggetti facenti parte del Consorzio, sia nella più ampia organizzazione del sistema regionale, consente di evidenziare l'adeguatezza delle risorse umane e l'appropriatezza del loro impiego rispetto alle funzioni e alle attività da svolgere, nonché le eventuali sofferenze organizzative, sia in termini di unità che di professionalità, come pure permette di individuare eventuali aree organizzative ove l'assorbimento delle risorse umane potrebbe rivelarsi eccedente.

A livello operativo l'individuazione del fabbisogno di personale si proietta all'interno della mappatura dei processi socio-sanitari e socio-assistenziali a gestione diretta individuati dalla L.R.T. 40/05, dal Piano sanitario e sociale integrato regionale (PSSIR) vigente.

La programmazione del PTFP della SdS si sviluppa utilizzando la metodologia sopra descritta e si colloca all'interno del perimetro definito dal proprio regolamento di organizzazione (art. 71 quindecies LR 40/05), nel rispetto delle indicazioni del presente documento. Il regolamento di organizzazione, in coerenza con gli indirizzi generali espressi nella DGRT n.1314/2022, individua in modo univoco e puntuale le funzioni trasferite dagli enti soci al Consorzio e identifica altresì quelle attività che possono essere realizzate mediante la stipula di accordi di avvalimento tra la SdS e uno o più enti aderenti al Consorzio, oppure attraverso la stipula di convenzioni con Estar, al fine di evitare duplicazioni nel rispetto di quanto previsto dall'art 71 quindecies comma 6 della LRT 40/05.

La strategia di copertura del fabbisogno è di seguito riepilogata:

Soluzioni interne:
- mobilità interna tra settori/aree
- progressione tra Aree
- la riqualificazione funzionale
- processi di job enlargement attraverso la riscrittura dei profili professionali.

Soluzioni esterne:
- richiesta disponibilità presso gli Enti soci/mobilità
- graduatorie valide di altre PPAA nel medesimo/equivalente profilo con priorità per graduatorie di ESTAR;
- selezione pubblica eventualmente in collaborazione con ESTAR.

In presenza delle condizioni previste dalla vigente normativa, sarà effettuata la valutazione di attivazione delle procedure di stabilizzazione del personale con contratto di lavoro flessibile che ha maturato i requisiti.
Prima di esplicare la strategia per il triennio risulta utile evidenziare che il finanziamento della relativa spesa avviene non solo mediante risorse di bilancio, ma l'Amministrazione ha efficacemente utilizzato risorse ministeriali e regionali per l'implementazione in particolare del Servizio Sociale professionale.

Con la Legge di Bilancio 2021 (L. 178/2020), art. 1 co. 797, viene riconosciuto il potenziamento del servizio sociale professionale come LEPS (Livelli Essenziali delle Prestazioni in ambito sociale), definito da un rapporto tra assistenti sociali e popolazione residente pari a 1 a 5.000, cui si aggiunge un ulteriore obiettivo di servizio "sfidante", di un operatore ogni 4.000 abitanti. Tale obiettivo ha la duplice finalità di potenziare il sistema dei servizi sociali comunali, gestiti sia in forma singola che associata (ad es. SdS), e implementare i servizi rivolti ai beneficiari di azioni a sostegno del reddito dei cittadini in stato di bisogno.

Pertanto a decorrere dall'anno 2021, la SdS risulta destinataria di un contributo economico strutturale annuale a favore degli Ambiti sociali territoriali (ATS), tra cui rientrano le Società della Salute, in ragione del numero di assistenti sociali impiegati a tempo indeterminato in proporzione alla popolazione. Come conseguenza, annualmente ed in via definitiva e ricorrente la SdS risulta destinataria di risorse che ammontano a circa € 400.000 annuali, provenienti dal finanziamento ministeriale - SIOSS.

Inoltre, con Delibera della Giunta Regionale Toscana n. 256 del 13.03.2023 era approvato, ai sensi dell'art.1, co.3, del D.P.C.M. 3.10.2022, il Piano Regionale per la Non Autosufficienza triennio 2022 – 2024. Al paragrafo 4.1 *"Il consolidamento e la capacitazione degli ambiti territoriali"* del capitolo n.4 "Le azioni innovative", si prevedeva a partire dal secondo anno, uno stanziamento pari a €. 2.520.000,00 per l'assunzione a tempo indeterminato di Assistenti Sociali. Previa autorizzazione dell'Amministrazione Regionale, le tre unità previste per l'ambito territoriale dell'Amiata Grossetana Colline Metallifere Grossetana, sono state immesse in servizio agli esiti di procedura pubblica di selezione espletata da Estar e trovano corrispondenza in un contributo annuale pari a € 120.000 a copertura della suddetta spesa di personale.

7.3.5 Cessazioni previste negli anni 2026-2027-2028

Per quanto concerne le cessazioni previste per gli anni oggetto di programmazione, di difficile prevedibilità all'inizio del periodo, considerando che i dipendenti del comparto hanno un'età anagrafica e un'anzianità di servizio che non consente il collocamento a riposo, è ragionevole supporre che per tale personale non ci saranno cessazioni per pensionamento.

Si evidenzia la scadenza dei seguenti rapporti di lavoro a tempo determinato:

- n.1 Assistente amministrativo (31/05/2026).

Il reclutamento del personale a tempo determinato avverrà mediante l'utilizzo di graduatorie di selezioni pubbliche.

7.3.6 Programmazione assunzioni di personale a tempo indeterminato per l'anno 2026 procedure di reclutamento. Turn-over e progressione tra Aree

Nell'ottica del contenimento della spesa, ed invarianza quali/quantitativa dei servizi erogati, questa Amministrazione dal 2024 ha proceduto esclusivamente alla copertura delle quote d'obbligo di cui alla legge 68/99, nonché a colmare le posizioni lavorative vacanti che già trovavano copertura finanziaria nei precedenti PTFP procedendo, nei limiti imposti dalla normativa, anche alla valorizzazione del personale in servizio mediante procedure di progressione tra le Aree.
Fanno eccezione le assunzioni di n.3 assistenti sociali finalizzate al rafforzamento dei Punti Unici di Accesso e integralmente finanziate da risorse del Fondo per le non autosufficienze (FNA), allocate e vincolate dal Piano nazionale per la non autosufficienza (DPCM 3 ottobre 2022) e dai conseguenti Piani Regionali. In tal proposito utile rinviare alla recente Deliberazione Sezione Autonomie della Corte dei Conti N. 10/SEZAUT/2026/QMIG del 17/04/2026 per cui le risorse poste a disposizione dai Piani per la non Autosufficienza sono da qualificarsi come finanziamenti esterni (etero finanziamenti) con esclusione dal calcolo della soglia di capacità assunzionale delle spese corrispondenti.

Come conseguenza delle cessazioni dal servizio e delle azioni intraprese nel 2025 a copertura delle posizioni vacanti (turn-over) come sopra descritte, al momento della stesura del presente documento si registrano scoperture nel ruolo amministrativo per:
- n.1 Area dei Professionisti della salute e dei funzionari
- n.2 Area degli Assistenti
- n.3 Area degli Operatori

Senza ulteriori incrementi di spesa, a copertura di posizioni già previste dai precedenti PTFP, dopo valutazione dei profili professionali necessari, le azioni complessivamente previste per l'anno 2026 sono le seguenti:

a) Assunzione n. 1 unità di personale a tempo pieno e indeterminato Area degli Assistenti – Assistente Amministrativo, Ruolo amministrativo mediante procedura stabilizzazione, previo avviso, legge 30 dicembre 2021 n. 234, come modificata decreto-legge 27 dicembre 2024 n. 2020 (c.d. milleproroghe 2025) convertito con modificazioni dalla L. 26/2026;

b) Assunzione n. 1 unità di personale a tempo pieno e indeterminato Area degli Assistenti – Assistente Tecnico Informatico, Ruolo tecnico mediante:
- richiesta disponibilità presso gli Enti soci/mobilità
- graduatorie valide di altre PPAA nel medesimo/equivalente profilo con priorità per graduatorie di ESTAR

c) Progressione tra Aree: n. 1 unità di personale a tempo pieno e indeterminato Area degli Operatori – Ruolo amministrativo – Coadiutore Amministrativo senior. Selezione interna (art. 21 comma 3 del CCNL 02/11/2022). Successiva soppressione n. 1 posto Area del personale di supporto – Ruolo Amministrativo – Coadiutore Amministrativo. Finanziata da Bilancio ai sensi dell'art. 1 comma 612 della Legge n. 234 del 30 dicembre 2021 (Legge di Bilancio 2022)

Per nuove ed eventuali posizioni lavorative disponibili a seguito di cessazione dei contratti di lavoro a tempo indeterminato, valutando nel caso, a parità di inquadramento nella stessa Area, i profili professionali che si rendano necessari al miglioramento e buon funzionamento dell'Amministrazione si procederà alla selezione del personale secondo i criteri sopra emarginati

L'Ente si riserva di ricorrere all'istituto del comando e dell'assegnazione temporanea da altre Amministrazioni Pubbliche, esclusivamente nei casi previsti dalla normativa vigente e compatibilmente con le modalità ed i limiti nella stessa previsti.

Tabella riassuntiva azioni 2026						
AREA	PROFILO	ASSUNZIONI PREVISTE 2026	AZIONI	SPESA	NOTE	DATA
Assistenti	Assistente amm.vo	1	Stabilizzazione contratto flessibile	nessuna spesa in aumento	Posizione vacante	Entro il 31/12/2026
Assistenti	Assistente tecnico informatico	1	Prevista assunzione	nessuna spesa in aumento	Posizione già prevista nella medesima Area in diverso ruolo	Entro il 31/12/2026
Operatori	Coadiutore amm.vo sn.	1	Progressione tra le aree	Spesa finanziata da bilancio art. 1 comma 612 L. 234/2021 (già prevista PTFP 25-27)	Selezione interna	Entro 31/12/2026
TOT		3				

7.3.7 Lavoro a tempo determinato

Nell'ambito di un percorso di riorganizzazione dei servizi sarà rivalutata la posizione ad oggi vacante di Dirigente Amministrativo responsabile dell'U.F. Servizi Sociosanitari e Socio-Educativi rapporto a tempo determinato, le cui prerogative sono esercitate pro-tempore dal Direttore della SdS.

7.3.8 Lavoro in somministrazione

Si conferma l'attivazione del lavoro in somministrazione di:

a. n.3 "Assistenti sociali" per il periodo gennaio-dicembre 2026. La corrispondente spesa sarà a valere sul Fondo MLPS Quota Servizi - Fondo Povertà anno 2025 per un importo annuale pari a € 120.000, 00.
b. n. 1 "Assistente Amministrativo" a tempo parziale. Assunzione prevista a partire dal 01/06/2025 scadenza 31/05/2028 (3 anni). Finanziata con DGRT n. 421 del 31/03/2025 "Accordo ai sensi dell'art. 15 della l.241/1990 per la realizzazione di progetti di rafforzamento della capacità istituzionale e di animazione nella gestione degli interventi di inclusione sociale attivati nell'ambito del PR. FSE+*2021-2027-Attività PAD 3.h.10.*" per un importo complessivo di euro 112.000.

L'attivazione del lavoro in somministrazione potrà essere ulteriormente utilizzata, prevedendone la copertura economica, per esigenze organizzative temporanee di posizioni che si renderanno vacanti o per l'attivazione di nuovi progetti che prevedono l'utilizzo di nuove risorse lavorative.

7.3.9 Programmazione assunzioni di personale per l'anno 2027-2028 e procedure di reclutamento

Per le annualità 2027-2028 non sono attualmente previste nuove azioni di reclutamento né a tempo indeterminato né con tipologie di lavoro flessibile. L'evoluzione dei bisogni assunzionali sarà eventualmente oggetto di rivalutazioni successive.

7.3.10 Personale in assegnazione ai soci

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con decreto 268/2024 ha approvato l'Avviso pubblico finalizzato all'acquisizione delle manifestazioni di interesse per le azioni di incremento della capacità degli ATS (Ambiti Territoriali Sociali) di rispondere alle esigenze dei cittadini, garantendo adeguati servizi sociali alla persona e alla famiglia, in un'ottica di integrazione con i vari livelli di governo e del rispetto del principio di sussidiarietà prevedendo alcune azioni nel triennio 2025-2027.

L'avviso, nell'ambito del Programma azionale Inclusione e lotta alla povertà 2021-2027, del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (decreto direttoriale n.268/2024) è finalizzato a sostenere sull'intero territorio di ambito, il fabbisogno, per il triennio in esame, derivante dall'assunzione di figure professionali da inquadrare nel livello dell'Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione prevista dal contratto collettivo nazionale di lavoro vigente - Comparto Funzioni locali, e da impegnare a tempo pieno e in modo esclusivo e dedicato nelle attività connesse alla corretta implementazione e attuazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali;

Il Comune di Grosseto, Ente Socio di COeSO-SdS Grosseto, con Delibera di Giunta n. 37-2024 del 24/10/2024 è stato delegato a procedere all'assunzione del personale con contratto di lavoro a tempo pieno e determinato nel comparto funzioni locali ai quali sarà applicato il trattamento giuridico ed economico dei dipendenti dell'Amministrazione comunale sia per quanto riguarda il trattamento fondamentale che accessorio. Il personale individuato sarà destinato funzionalmente, a COeSO SdS per tutta la durata dell'assunzione.

Con Decreto Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, n. 40/2025 e successivo n. 59/2025, era stata prevista l'assegnazione di complessive 11 unità di personale appartenente all'Area Funzionari di cui: n. 2 con profilo Amministrativo, n.1 con profilo Contabile, n. 4 con profilo Psicologi e 4 con profilo Educatori professionali socio-pedagogici, da assumere a tempo pieno e determinato per la durata di complessivi 36 mesi, con inizio presunto 01/09/2025.

Tuttavia, espletata la procedura di selezione pubblica con Decreto del Direttore Generale n. 125 pubblicato il 24 Aprile 2026, si rileva l'assegnazione all'ambito di n.9 figure professionali ovvero di n.1 Funzionario Amministrativo, n.4 Funzionario Psicologo e n.4 Funzionario Educatore Socio-pedagogico

Le risorse assegnate al Comune di Grosseto copriranno **interamente** le spese sostenute dall'Amministrazione sia a titolo di competenze stipendiali che oneri e accessori, e pertanto non avranno incidenza alcuna sulla spesa complessiva di COeSO SdS Grosseto.

Alla data di elaborazione del presente documento sono in fase di sottoscrizione le Convenzioni tra il Ministero e gli ATS/enti delegati quale atto propedeutico all'assunzione in servizio dei candidati che avverrà presumibilmente entro l'estate del 2026.

Si evidenzia la proroga del comando di n.1 unità "Operatore Tecnico" al 50,00% comando da Ente Socio (Comune di Montieri).

7.3.11 Sostenibilità

L'attuale normativa e le linee d'indirizzo predisposte dalla Regione Toscana, con il DGR n.1600 del 28/12/2023 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.

Non essendo previste procedure di reclutamento per le annualità 2026-27, le attività del triennio si sintetizzano nelle azioni previste per il 2025.

Si riepiloga il piano delle assunzioni per le nuove posizioni tempo indeterminato/determinato con la relativa spesa/finanziamento:

ANNO 2026								FINANZIAMENTO DEL COSTO		
AREA	PROFILO	N° ASS.	TIP.	POS. VACANTE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTALE	COSTO AG-GIUNTIVO PRECEDENTI PTFP	ESTERNO	BILANCIO	NOTE
Assistenti	Assistente amm.vo	1	T.I.	si	€ 35.000	€ 35.000	0,00 €		€ 70.000	Posizione prevista nei precedenti PTFP
Assistenti	Assistente tecnico informatico	1	T.I.	si	€ 35.000	€ 35.000	0,00 €		€ 70.000	Posizione prevista nei precedenti PTFP
Operatori	Coadi. amm.vo sn.	1	T.I.	si	€ 1.155	€ 1.155	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.155	Progressione Aree Posizione prevista nei precedenti PTFP
Professionisti della salute e funzionari	Assistente sociale (somministrazione)	3	SOMM		€ 40.000	€ 120.000	€ 120.000	€ 120.000		Fondo MLPS Quota Servizi - Fondo Povertà anno
Assistenti	Assistente amm.vo (somministrazione)	1	SOMM		€ 35.000	€ 35.000	€ 35.000	€ 35.000		FSE+ 21-27 progetto rafforzamento capacità istituzionali

Di seguito il prospetto della spesa prevista per il personale a tempo indeterminato per il triennio 2026-2028:

	anno 2026		anno 2027		anno 2028	
Profilo	Unità	Costo previsto	Unità	Costo previsto	Unità	Costo previsto
ASSISTENTE SOCIALE	43	1.944.000,00	43	1.944.000,00	43	1.944.000,00
COLLABORAT.AMMINISTR.-PROFESS.	7	338.000,00	7	338.000,00	7	338.000,00
COLLABORAT.TECNICO PROFESSIONALE	3	127.000,00	3	127.000,00	3	127.000,00
ASSISTENTE AMMINISTRATIVO	10	396.000,00	10	396.000,00	10	396.000,00
ASSISTENTE TECNICO	2	79.200,00	2	79.200,00	2	79.200,00
COADIUTORE AMMINISTRATIVO SENIOR	6	219.000,00	6	219.000,00	6	219.000,00
COADIUTORE AMMINISTRATIVO	5	175.000,00	5	175.000,00	5	175.000,00
OPERATORE TECNICO	2	53.000,00	2	53.000,00	2	53.000,00
	78	3.331.200,00	78	3.331.200,00	78	3.331.200,00

Il Direttore in quanto organo aziendale e titolare di contratto di diritto privato, che prevede una spesa complessiva annua oneri riflessi inclusi di euro 138.000, non rientra tra le spese di personale, in coerenza con le voci di bilancio di questo ente.

7.4 Fabbisogni di formazione

Nel quadro dei processi di riforma e modernizzazione della pubblica amministrazione, la formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle Amministrazioni.

Per sostenere una efficace politica di sviluppo delle risorse umane, Coeso Sds assume la formazione quale leva strategica per l'evoluzione professionale e per l'acquisizione e la condivisione degli obiettivi prioritari della modernizzazione e del cambiamento organizzativo, da cui consegue la necessità di dare ulteriore impulso all'investimento in attività formative.

Coeso Sds Grosseto, nell'ottica di quanto previsto dall'art. 66, comma 3 (*Destinatari dei processi della formazione*), favorisce misure formative finalizzate alla transizione digitale nonché interventi di supporto per l'acquisizione e l'arricchimento delle competenze digitali, in particolare quelle di base, pianificando programmi finalizzati all'adozione di nuove competenze e di riqualificazione per i dipendenti anche in relazione al monitoraggio della performance individuale, al fine di incoraggiare i processi di sviluppo e trasformazione della Pubblica Amministrazione.

Nell'ambito dei programmi finalizzati all'adozione di nuove competenze*,* viene favorita la formazione di tutto il personale finalizzata alla conoscenza dei rischi potenziali per la sicurezza.

Il Piano Annuale della Formazione rappresenta lo strumento principale di programmazione dell'investimento immateriale ed economico, finalizzato alla crescita ed alla valorizzazione dei

dipendenti dell'Ente. Il Piano individua nelle persone e nel loro patrimonio culturale e professionale, tecnico e non tecnico, le principali risorse su cui basare lo sviluppo continuo e sostenibile dell'Ente stesso.

Il Ministro per la Pubblica Amministrazione ha emanato il 14 gennaio 2025, una Direttiva sulla formazione e valorizzazione dei lavoratori e delle lavoratrici del Pubblico Impiego dal titolo *"Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione: Principi, obiettivi e strumenti".*

Questo documento si pone in continuità con le precedenti direttive (23 marzo 2023, 28 novembre 2023, nonché D.M. 28 giugno 2023) dedicate al rafforzamento delle competenze e alla misurazione della performance, ribadendo l'importanza della formazione come leva essenziale per la crescita dei dipendenti pubblici e il miglioramento dei servizi offerti ai cittadini e alle imprese del nostro Paese.

La direttiva mira a:

· guidare le Amministrazioni Pubbliche verso l'individuazione di soluzioni formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e al perseguimento delle finalità sottese alla formazione dei dipendenti pubblici richieste dal PNRR e necessarie al conseguimento dei suoi target;

· introdurre sistemi di monitoraggio e valutazione dell'impatto della formazione, sulla creazione

di valore pubblico;

· rafforzare le politiche di gestione delle risorse umane recuperando la motivazione alla partecipazione attiva dei lavoratori e delle lavoratici a tutte le opportunità formative e non solo

a quelle rese obbligatorie dalle norme.

La strategia di crescita e sviluppo del capitale umano delle amministrazioni pubbliche nella prospettiva del rafforzamento della capacità amministrativa, intesa come generazione di valore pubblico, promossa nell'ambito del PNRR, può essere declinata attorno a cinque principali aree di competenza, e deve diventare un obiettivo comune di tutte le Amministrazioni: la formazione è, quindi, una formazione "obbligatoria", non perché "prescritta" da specifiche disposizioni normative ma in quanto "necessaria" affinché ciascun dipendente accetti e faccia propri gli obiettivi, gli strumenti e le azioni di cambiamento e in modo da diventare a sua volta promotore di innovazione.

La struttura concettuale di riferimento degli obiettivi di sviluppo delle competenze del personale delle amministrazioni pubbliche per la transizione amministrativa, digitale ed ecologica è riassunta nel seguente diagramma:



La Direttiva, indicando in 40 ore l'obiettivo formativo annuale per ogni dipendente, individua alcune aree tematiche fondamentali per la formazione dei dipendenti pubblici:

- Leadership e soft skills: quest'area si concentra sullo sviluppo di competenze trasversali essenziali per una collaborazione efficace e una leadership responsabile. Comunicazione, lavoro di squadra, gestione dei conflitti sono solo alcuni esempi delle competenze che i dipendenti pubblici dovranno sviluppare.

- Competenze per la transizione amministrativa: questa area mira a fornire ai dipendenti gli strumenti per affrontare i cambiamenti organizzativi e gestionali nella Pubblica Amministrazione, con particolare attenzione all'innovazione e alla semplificazione.

- Competenze per la transizione digitale: Nell'era digitale, la Pubblica Amministrazione deve essere in grado di utilizzare le nuove tecnologie in modo efficace e sicuro. Quest'area si concentra sullo sviluppo di competenze nell'uso degli strumenti digitali, nella gestione dei dati e nella sicurezza informatica.

- Competenze per la transizione ecologica: Quest'area si concentra sulla promozione di principi legati alla sostenibilità ambientale e alle buone pratiche da adottare sul luogo di lavoro.

- Competenze relative ai principi e ai valori delle amministrazioni Etica, integrità, trasparenza,

inclusione e sicurezza sono valori fondamentali per la Pubblica Amministrazione. Quest'area si concentra sulla promozione di questi principi, garantendo un servizio pubblico equo e responsabile.

A livello operativo il ciclo di gestione della formazione comprende alcuni momenti fondamentali:

· pianificazione e organizzazione delle attività formative attraverso un'analisi del fabbisogno

delle competenze a livello organizzativo e per ruoli professionali;

· promozione della partecipazione attiva dei dipendenti. Strumenti come piattaforme di e- learning, webinar interattivi e sessioni di formazione blended possono facilitare la fruizione della formazione e aumentare il coinvolgimento;

. monitoraggio e valutazione dell'efficacia della formazione, misurando l'impatto sulle competenze dei dipendenti e sull'organizzazione nel suo complesso;

· integrazione con gli obiettivi strategici dell'Ente,

· valorizzazione della formazione nell'ambito della valutazione della performance.

7.4.1 Piano della formazione follow-up 2025

Di seguito il prospetto delle attività formative effettuate nell'annualità 2025. Per la formazione è stata utilizzata la piattaforma Syllabus. Sono stati abilitati tutti i 77 dipendenti della SdS.

In dettaglio le linee formative suddivise per competenza:

Competenze digitali per la PA				
Competenza	**Abilitati**	**Registrati**	**Percorsi iniziati**	**Percorsi conclusi**
Gestire dati, informazioni e contenuti digitali	**77**	**75** (97.40%)	**10** (12.99%)	**59** (76.62%)
Produrre, valutare e gestire documenti informatici	**77**	**75** (97.40%)	**6** (7.79%)	**56** (72.73%)
Conoscere gli Open Data	**77**	**75** (97.40%)	**9** (11.69%)	**51** (66.23%)
Comunicare e condividere all'interno dell'amministrazione	**77**	**75** (97.40%)	**5** (6.49%)	**58** (75.32%)
Comunicare e condividere con cittadini, imprese ed altre PA	**77**	**75** (97.40%)	**10** (12.99%)	**49** (63.64%)
Proteggere i dispositivi	**77**	**75** (97.40%)	**10** (12.99%)	**49** (63.64%)
Proteggere i dati personali e la privacy	**77**	**75** (97.40%)	**8** (10.39%)	**49** (63.64%)
Conoscere l'identita digitale	**77**	**75** (97.40%)	**9** (11.69%)	**49** (63.64%)
Erogare servizi on-line	**77**	**75** (97.40%)	**13** (16.88%)	**42** (54.55%)
Conoscere gli obiettivi della trasformazione digitale	**77**	**75** (97.40%)	**9** (11.69%)	**38** (49.35%)
Conoscere le tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	**77**	**75** (97.40%)	**9** (11.69%)	**35** (45.45%)
Totale			**98**	**535**

Il nuovo codice dei contratti pubblici (D.lgs 36/2023)				
Competenza	**Abilitati**	**Registrati**	**Percorsi iniziati**	**Percorsi conclusi**
Conoscere i principi, la disciplina, le fasi e i soggetti delle procedure di affidamento dei contratti pubblici sulla base del nuovo Codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023)	**1**	**1** (100%)	**1** (100%)	**0** (0%)
Conoscere i principi, la disciplina, le fasi e le problematiche dell'esecuzione dei contratti pubblici sulla base del nuovo Codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023)	**1**	**1** (100%)	**1** (100%)	**0** (0%)
Totale			**2**	**0**

Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza nella PA				
Consapevolezza della Cybersecurity	**1**	**1** (100%)	**0** (0%)	**1** (100%)
Totale			**0**	**1**

Qualità dei servizi digitali per il governo aperto				
Conoscere gli elementi essenziali per la progettazione, realizzazione e valutazione dei servizi digitali	**3**	**3** (100%)	**1** (33.33%)	**2** (66.67%)
Totale			**1**	**2**

La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa				
Conoscere le strategie per promuovere la trasparenza e combattere la corruzione	**3**	**3** (100%)	**0** (0%)	**3** (100%)
Totale			**0**	**3**

La cultura del rispetto				
Accrescere la cultura del rispetto della persona e la valorizzazione delle diversità di genere, di ruolo e di professione	**77**	**75** (97.40%)	**7** (9.09%)	**62** (80.52%)
Totale			**7**	**62**

Lavoro agile e PA: innovare i modelli organizzativi per migliorare performance e qualità dei servizi				
Conoscere il lavoro agile e la sua importanza come leva di innovazione organizzativa	**4**	**4** (100%)	**4** (100%)	**0** (0%)
Totale			**4**	**0**

Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti				
Saper pianificare e gestire la formazione per valorizzare le persone e produrre valore pubblico.	**77**	**75** (97.40%)	**1** (1.30%)	**51** (66.23%)
Totale			**1**	**51**

Adottare l'Intelligenza Artificiale nella PA				
Comprendere l'Intelligenza Artificiale e il suo potenziale di utilizzo nella pubblica amministrazione, in modo sicuro, efficace e consapevole	**77**	**75** (97.40%)	**15** (19.48%)	**48** (62.34%)
Totale			**15**	**48**

Performance e Leadership per la PA: metodi e strumenti per la valorizzazione del merito e la creazione di valore pubblico				
Saper utilizzare efficacemente metodi e strumenti per potenziare le performance e riconoscere il merito nella Pubblica Amministrazione	**1**	**1** (100%)	**0** (0%)	**1** (100%)
Totale			**0**	**1**

La digitalizzazione dei contratti pubblici				
Saper gestire gli aspetti operativi relativi alla digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti.	**1**	**1** (100%)	**1** (100%)	**0** (0%)
Totale			**1**	**0**

La difesa dell'integrità pubblica: un pilastro del Governo Aperto				
Identificare e prevenire i fenomeni che mettono a rischio l'integrità pubblica	**77**	**75** (97.40%)	**17** (22.08%)	**46** (59.74%)
Totale			**17**	**46**

Fondamenti di Project Management				
Conoscere i fondamenti del Project Management	**77**	**75** (97.40%)	**21** (27.27%)	**34** (44.16%)
Totale			**21**	**34**

Il PNRR e la gestione del ciclo di vita dei finanziamenti UE				
Conoscere i principali elementi della gestione dei fondi PNRR: dal finanziamento alla performance	**1**	**1** (100%)	**0** (0%)	**1** (100%)
Totale			**0**	**1**

La politica di coesione: quadro normativo e opportunità				
Conoscere gli obiettivi delle politiche di coesione dell'Unione Europea e le procedure di attuazione, monitoraggio, rendicontazione e controllo dei finanziamenti a esse associate	**6**	**6** (100%)	**0** (0%)	**5** (83.33%)
Totale			**0**	**5**

In prima linea contro ogni discriminazione				
Conoscere il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia all'interno della PA quali promotori del benessere organizzativo e del contrasto alle discriminazioni	**77**	**75** (97.40%)	**11** (14.29%)	**13** (16.88%)
Totale			**11**	**13**

Buone pratiche di cybersicurezza: il vademecum per i dipendenti della PA				
Conoscere le buone pratiche di Cybersicurezza nella pubblica amministrazione	**77**	**75** (97.40%)	**3** (3.90%)	**2** (2.60%)
Totale			**3**	**2**

Corsi singoli:

Programma	Abilitati	Corsi iniziati	Corsi conclusi
RIForma Mentis	**77**	**48** (62.34%)	**37** (48.05%)
Introdurre all'intelligenza artificiale	**77**	**56** (72.73%)	**40** (51.95%)
Totale		**104**	**77**

7.4.2 Piano della formazione 2026-2028

L'impegno dell'Amministrazione è effettuato nel rispetto dei seguenti principi:

- garanzia di pari opportunità di accesso alla formazione, in una logica di massima inclusività;

- valorizzazione della formazione svolta nelle varie modalità possibili, considerandola a tutti gli effetti attività lavorativa, nell'ambito dell'orario di lavoro della persona;

- Facilitazione dell'utilizzo del diritto allo studio per tutti coloro che ne facciano richiesta;

- Promozione della partecipazione del proprio personale ai percorsi formativi incluse la attività di formazione necessarie al mantenimento dell'aggiornamento professionale per i dipendenti che svolgono per l'Ente attività cosiddette regolamentate, per l'esercizio delle quali è necessaria l'iscrizione ad un Albo o Collegio (art. 7 del D.P.R. 137/2012).

Il Piano deve tenere conto degli obiettivi che l'Amministrazione intende raggiungere, nel rispetto della Direttiva Ministeriale, che si possono così sintetizzare:

- implementazione delle competenze e capacità del capitale umano affinché diventi uno strumento indispensabile per migliorare l'efficienza operativa interna all'amministrazione;
- fornire ad ogni dipendente pubblico adeguati strumenti per raggiungere più elevati livelli di motivazione e di consapevolezza rispetto agli imprescindibili obiettivi di rinnovamento cui deve andare incontro un ente che vuole stare al passo coi tempi;
- realizzare un'amministrazione con forti capacità organizzative e gestionali per poter creare un clima organizzativo interno volto ad ottimizzare i processi lavorativi;
- raggiungere il miglior risultato qualitativo nell'erogazione dei servizi pubblici, più rispondenti alle domande e alle aspettative dei cittadini e delle imprese;
- garantire una formazione trasversale di tipo strategico al personale in modo da realizzare una maggiore flessibilità rispetto alle diverse attività che caratterizzano i vari settori;

- adempiere agli obblighi formativi in materia di anticorruzione, trasparenza, controlli e di codice di comportamento;
- adempiere agli obblighi formativi in tema di sicurezza sul lavoro;
- prevedere una formazione mirata per Aree Professionali specifiche (es Codice appalti)
- predisporre la formazione mirata al personale neo-assunto e la formazione mirata per i percorsi di ri-collocazione di personale in nuovi ambiti operativi o nuove attività.

7.4.3 Le linee di azione 2026-2028 e misure operative 2026

L'analisi dei fabbisogni formativi individuali e di gruppo è svolta dal Direttore E dai Responsabili delle Aree Organizzative

- Per quanto attiene il sistema dell'offerta formativa COeSO SdS Grosseto ha aderito ai percorsi formativi messo a disposizione a titolo gratuito dal Dipartimento della Funzione Pubblica di "Syllabus", abilitando alla piattaforma il 100% dei propri dipendenti;

- l'Amministrazione si avvarrà dei programmi formativi pubblici disponibili (ad esempio Programma INPS Valore PA).

- Pianificazione della formazione in ambito di sicurezza nei luoghi di lavoro di cui al D.Lgs 81/2008. Viene garantita a tutti i dipendenti tramite l'erogazione di corsi in FAD in linea con il DVR e con la supervisione del RSPP dell'Ente.

- Formazione esterna attraverso l'affidamento di servizi formativi a soggetti formatori Pubblici / Privati mediante corsi a catalogo o in house.

- Dal 2026 è stata attivata anche la piattaforma e-Learning Formas (Laboratorio Regionale per la Formazione Sanitaria) della Regione Toscana. In particolare la piattaforma può essere attivata per la formazione obbligatoria e non sulla sicurezza degli ambienti di lavoro.

Il Piano formativo si compone inoltre anche delle azioni per l'aggiornamento continuo delle competenze tecniche e specialistiche nonché per il conseguimento e/o mantenimento di specifiche qualifiche professionali (ordini professionali in particolare per il profilo "Assistente Sociale").

L'azione formativa si sviluppa inoltre in coerenza con i principi di continuità, partecipazione (con verifiche del grado di soddisfazione dei dipendenti e modi e forme per inoltrare suggerimenti e segnalazioni) ed efficacia (tramite il monitoraggio degli esiti della stessa in termini di accrescimento delle competenze e impatto sul lavoro) sia per quanto concerne la formazione obbligatoria (prevenzione della corruzione, etica-trasparenza-integrità, contratti pubblici, lavoro agile, formazione continua di rilievo ordinistico per i dipendenti inquadrati nel profilo di assistente sociale ed educatore professionale), sia per quanto concerne la formazione specialistica e trasversale (soft skills).

Di seguito il prospetto delle azioni previste per l'annualità 2026 a seguito dell'analisi dei fabbisogni formativi trasversali e specialistici.

Area di Competenza	*Linea formativa*	*Nr dipendenti*	*Modalità di realizzazione*	*Durata corso*	*Tempi di realizzazione*
Ambiente e sicurezza sul lavoro D.Lgs 81/08	Formazione dei preposti	8	FAD Sincrona piattaforma RSPP	16 h	Entro aprile 2026
Ambiente e sicurezza sul lavoro D.Lgs 81/08	Formazione generale e specifica. Corso base	Tutti	FAD asincrona su Formas	8 h	Per i nuovi assunti/scadenza prevista
Il nuovo codice dei contratti pubblici (DLgs 36/2023)	Conoscere i principi, la disciplina, le fasi e i soggetti delle procedure di affidamento dei contratti pubblici sulla base del nuovo Codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023)	6	FAD asincrona su Syllabus	10 h	Entro il 31/12
	Conoscere i principi, la disciplina, le fasi e le problematiche dell'esecuzione dei contratti pubblici sulla base del nuovo Codice dei contratti pubblici (d.lgs. 36/2023)	6	FAD asincrona su Syllabus	10 h	Entro il 31/12
Transizione digitale	Introduzione all'intelligenza artificiale	Tutti	FAD asincrona su Syllabus	2 h	Entro il 31/12
	Comprendere l'IA e il suo potenziale utilizzo nella PA, in modo sicuro, efficace e consapevole	Tutti	FAD asincrona su Syllabus	9 h	Entro il 31/12
	Buone pratiche di cybersicurezza: il vademecum per i dipendenti della PA	Tutti	FAD asincrona su Syllabus	2h	Entro il 31/12
Principi e valori della PA	La strategia di prevenzione della corruzione e la trasparenza amministrativa	Tutti	FAD asincrona su Syllabus	8 h	Entro il 31/12
	Etica pubblica e codici di comportamento	Tutti	FAD asincrona su Syllabus	6 h	Entro il 31/12
Transizione amministrativa	Lavoro agile e PA: innovare i modelli organizzativi per migliorare performance e qualità dei servizi	I dipendenti autorizzati al lavoro agile e personale amm.vo	FAD asincrona su Syllabus	9 h	Entro il 31/12
Leadership e soft skills	Pianificazione e gestione efficace delle riunioni	Tutti	FAD asincrona su Syllabus	3 h	Entro il 31/12

Per quanto concerne il programma Valore PA INPS 2026, l'Amministrazione è stata invitata a partecipare al corso su "Performance, Leadership e comportamenti dei pubblici dipendenti" (durata 40 ore con test finale – n.1 dipendente Responsabile di Area).

In ambito di sicurezza nei luoghi di lavoro di cui al D.Lgs 81/2008, verrà garantita a tutti i dipendenti l'erogazione di corsi in FAD, in linea con il DVR e con la supervisione del RSPP dell'Ente, previa verifica della validità degli attestati già riconosciuti ed attivazione in caso di nuovi ingressi in servizio.

Nel corso dell'anno saranno possibili, compatibilmente con le risorse disponibili, ulteriori interventi settoriali di aggiornamento, qualora ne emerga la necessità, in relazione a particolari novità normative, tecniche, interpretative o applicative afferenti a determinate materie. Di tali attività sarà effettuato rendiconto in occasione dell'aggiornamento al presente piano.

Si prevede inoltre il monitoraggio delle attività programmate ed effettuate alla data del 31/10/2026, per valutare eventuali correttivi in ordine al raggiungimento degli obiettivi quali/quantitativi previsti per l'intera annualità.

In conformità a quanto previsto dall'art. 62 del CCNL 2019/2021 del Comparto Sanità, sottoscritto in data 02.11.2022, l'Ente ha emanato apposito avviso relativo all'anno 2025 per la concessione di permessi retribuiti (cd. 150 ore) per motivi di studio, riservato ai dipendenti appartenenti all'Area del Comparto, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato, di durata non inferiore a sei mesi continuativi.

Ai sensi dell'art 66 comma 13 CCNL 02/11/2022 al finanziamento delle attività di formazione si provvederà utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale del comparto, nel rispetto dei vincoli previsti dalle vigenti disposizioni di legge in materie. Ulteriori risorse potranno essere individuate considerando i canali di finanziamento esterni, comunitari, nazionali o regionali.

8. 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.

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.