

DOCUMENTO 166
PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE
2025 - 2027

SOMMARIO

INTRODUZIONE	4
1. ABSTRACT	4
2. PIAO.....	4
3. APPROCCIO AL PIAO	5
SCHEDA ANAGRAFICA AREU.....	7
DESCRIZIONE DELL'ENTE	7
VALORE PUBBLICO	12
1. VALORE PUBBLICO DEL SSN	12
2. VALORE PUBBLICO DI AREU	12
3. OBIETTIVI STRATEGICI 2024 – ESITO MONITORAGGIO.....	15
4. ESTRAZIONE E ANALISI OBIETTIVI STRATEGICI 2025.....	22
PERFORMANCE	24
1. PERFORMANCE.....	24
2. OBIETTIVI STRATEGICI DELLA SEZIONE PERFORMANCE.....	26
<i>Sistema extraospedaliero di emergenza urgenza</i>	<i>26</i>
<i>Rapporti con gli stakeholders.....</i>	<i>29</i>
<i>Servizi Sanitari non urgenti</i>	<i>30</i>
<i>Olimpiadi invernali 2026</i>	<i>30</i>
ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA.....	31
1. PREMESSA.....	31
2. DEFINIZIONE DEL FENOMENO.....	31
3. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO.....	32
<i>Criminalità organizzata in Lombardia</i>	<i>33</i>
<i>Fenomeni di Riciclaggio.....</i>	<i>37</i>
<i>I reati corruttivi</i>	<i>39</i>
<i>Criminalità predatoria.....</i>	<i>43</i>
<i>Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza</i>	<i>45</i>
<i>Olimpiadi Invernali Milano - Cortina 2026.....</i>	<i>47</i>
4. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO.....	47
<i>La struttura Organizzativa di AREU.....</i>	<i>47</i>
<i>Rapporti istituzionali.....</i>	<i>48</i>
5. VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO.....	49
6. MAPPATURA E ANALISI DEI RISCHI	51
7. SISTEMA DEI CONTROLLI	54
<i>Soggetti che partecipano al sistema dei controlli</i>	<i>54</i>
<i>Responsabile della prevenzione della corruzione</i>	<i>60</i>
<i>Organismi di controllo interni all'azienda</i>	<i>62</i>
<i>Sviluppo strumenti di controllo interni all'agenzia.....</i>	<i>63</i>
<i>Sistema regionale.....</i>	<i>64</i>
8. MISURE GENERALI.....	65
<i>Segnalazione di fatti illeciti o di fatti anomali.....</i>	<i>65</i>
<i>Codice di comportamento</i>	<i>66</i>

<i>Formazione e collegamento con piano della formazione</i>	67
<i>Gestione del conflitto di interesse</i>	68
<i>Gestione situazioni di inconferibilità/incompatibilità di incarichi</i>	70
<i>Rotazione del personale</i>	71
<i>Svolgimento di incarichi d'ufficio - attività e incarichi extra-istituzionali</i>	72
<i>Conferimento di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi precedenti</i>	73
<i>Regolamento dello svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage – revolving doors)</i>	74
<i>Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione</i>	75
<i>Patti di integrità</i>	76
<i>Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito – whistleblower</i>	78
<i>Pubblicità del piano per la prevenzione della corruzione</i>	82
9. PROGRAMMAZIONE DELL'ATTUAZIONE DELLA TRASPARENZA	82
<i>Trasparenza</i>	82
<i>Responsabile per la trasparenza</i>	86
<i>Schema degli obblighi di trasparenza</i>	86
<i>Responsabili per la pubblicazione dei dati</i>	87
<i>Dati da pubblicare</i>	88
<i>Iniziative di comunicazione della trasparenza</i>	89
<i>Processo di attuazione del programma</i>	90
<i>Trasparenza e tracciabilità della fase esecutiva dei contratti pubblici</i>	90
<i>Accesso civico</i>	91
<i>Missioni 118 in tempo reale</i>	92
10. OBIETTIVI STRATEGICI DELL'ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	93
ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	95
1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA	95
2. FABBISOGNO DEL PERSONALE	95
<i>2.1 Comitato Unico di Garanzia (CUG)</i>	96
<i>2.2 Azioni Positive E Piano Della Parità Di Genere</i>	97
<i>Fotografia del personale – Bilancio di genere</i>	98
<i>2.3 Lavoro A Distanza</i>	101
3. FORMAZIONE	103
MONITORAGGIO	106
ALLEGATI	107
<i>Allegato 1: Mappature Dei Processi</i>	107
<i>Allegato 2: Schema Degli Obblighi Di Trasparenza</i>	107
<i>Allegato 3: Sotto Sezione 1° Livello - Bandi Di Gara E Contratti</i>	107
<i>Allegato 4: Piano Triennale Dei Fabbisogni</i>	107

INTRODUZIONE

1. ABSTRACT

L'Agenda Regionale Emergenza Urgenza ha adottato, entro il termine previsto dalla normativa vigente, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO ai sensi dell'art. 6 del D.L. n. 80 del 9 giugno 2021 convertito, con modificazioni, dalla Legge n. n. 113¹ del 6 agosto 2021, recante *Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia*.

Il PIAO è diretto a sostituire gli strumenti di pianificazione adottati dall'Ente in base alla normativa vigente (di seguito elencati), con un unico strumento che realizzi gli obiettivi per i quali è stato concepito:

- assicurare la qualità e la trasparenza dell'azione amministrativa;
- migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese;
- procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

Il PIAO di AREU rappresenta l'esito del processo di razionalizzazione, assorbimento e sistemizzazione che la Direzione Strategica ha deciso di attuare per quel che concerne gli obiettivi strategici rispetto ai seguenti piani:

- il Piano della Performance;
- il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione;
- il Piano Organizzativo del Lavoro Agile;
- il Piano della Formazione*;
- il Piano delle Azioni Positive;
- il Piano del Fabbisogno del Personale*.

Il PIAO, quindi, sostituisce gli altri piani adottati precedentemente dall'Ente, con esclusione dei Piani di origine regionale*, per i quali è ancora in atto il processo di raccordo tra la normativa regionale e la la normativa nazionale.

La volontà di AREU è quella di dotarsi del PIAO in quanto documento strategico fondamentale per la gestione delle attività dell'Ente e per l'organizzazione e la razionalizzazione delle attività previste per il triennio 2025 - 2027.

2. PIAO

L'art. 6 del D.L. n. 80 del 9 giugno 2021, convertito, con modificazioni, dalla L. n 113 del 6 agosto 2021, recante *Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia* introduce, al comma 1, il *Piano integrato di attività e organizzazione* (PIAO) quale misura di semplificazione rivolta alle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del

¹ Decreto n. 80, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2021-08-06:113>

D.Lgs. n.165 del 30 marzo 2001, con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni.

In ottemperanza alla normativa vigente tale strumento ha durata triennale e l'aggiornamento e la pubblicazione dello stesso deve essere effettuata entro il 31 gennaio di ogni anno.

Secondo quanto indicato dal parere del Consiglio di Stato n. 506² del 2022, in ordine allo schema di D.P.R. recante *Individuazione e abrogazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione ai sensi dell'articolo 6, comma 5, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113*, il PIAO si afferma come strumento di semplificazione operativa e si pone nei confronti dei piani preesistenti come uno strumento di riconfigurazione e integrazione (progressiva e graduale), al fine di perseguire gli obiettivi di assicurazione della qualità e della trasparenza dell'attività amministrativa, di miglioramento della qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e di semplificazione e di reingegnerizzazione dei processi.

Il PIAO definisce inoltre gli obiettivi programmatici e strategici nell'ambito di performance, lavoro agile, trasparenza, anticorruzione, azioni positive, accessibilità fisica e digitale ai servizi, fabbisogno del personale e formazione.

Inoltre, come sottolineato dal Dipartimento della Funzione Pubblica³, il PIAO deve armonizzare le strategie dell'ente per la creazione di Valore Pubblico, quale incremento del benessere reale (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) che si viene a creare presso la collettività in cui opera l'ente, definendo i meccanismi di misurazione e valutazione dell'impatto che le singole azioni – previste per il raggiungimento degli obiettivi – hanno proprio sul tale Valore.

3. APPROCCIO AL PIAO

Il PIAO di AREU si pone il compito di armonizzare gli obiettivi, sia strategici che programmatici, dell'Ente, mediante una chiara rappresentazione degli stessi e la produzione di un documento sintetico nella forma ed operativo nel contenuto.

Tali obiettivi devono tendere ad assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

Pertanto, l'approccio al PIAO di AREU si basa sulla collaborazione tra le varie Strutture/funzioni dell'Agenzia, coordinate a livello centralizzato. Infatti, sono state organizzate diverse riunioni coordinate della S.C. Affari generali e legali, che ha coinvolto i diversi responsabili delle varie Strutture, in particolare, per la sezione Anticorruzione e trasparenza il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), per la performance la S.S. Qualità, risk management e internal

² Parere del Consiglio di Stato n. 506: <https://www.giustizia-amministrativa.it/web/guest/-/il-consiglio-di-stato-ha-reso-parere-favorevole-condizionato-sullo-schema-di-regolamento-sugli-adempimenti-relativi-ai-piani-assorbiti-dal-piano-integ>

³ Bozza linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica: <https://www.forumpa.it/riforma-pa/piao-cose-il-piano-integrato-di-attivita-e-organizzazione-e-cosa-cambia-per-le-pubbliche-amministrazioni/>

auditing, per la formazione la S.C. Formazione e per la sezione organizzazione e capitale umano la S.C. Gestione e sviluppo risorse umane.

Le proposte di obiettivi strategici vengono, infine, sottoposte al Collegio di Direzione, organo dell' Agenzia, che ne avvala la strategicità e ne approva l' inserimento nel PIAO. Il presente PIAO in ottemperanza ai suoi obiettivi si pone le seguenti finalità:

Integrazione

- attraverso la gestione sistemica dei contenuti e degli obiettivi già previsti nei piani adottati dall' ente

Sintesi

- attraverso una razionalizzazione degli obiettivi strategici e programmatici sanciti dalle aree interne all' Agenzia

Semplificazione

- mediante una chiara rappresentazione di tutti gli obiettivi strategici dell' ente e la produzione di un documento sintetico nella forma ed operativo nel contenuto

Valorizzazione

- con l' inquadramento degli obiettivi già fissati rispetto al Valore pubblico e a quanto indicato dall' art. 6 del D.L. n. 80/21 per quel che riguarda sia gli obiettivi a cui il PIAO deve tendere (assicurare la qualità e la trasparenza dell' attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi), sia gli ambiti di intervento indicati dalla recente normativa (performance, lavoro agile, trasparenza, anticorruzione, azioni positive, accessibilità fisica e digitale ai servizi, fabbisogno del personale e formazione).

Efficienza

- attraverso la predisposizione di meccanismi di misurazione valutazione dell' impatto sul valore pubblico degli obiettivi

A tale scopo, il presente PIAO prevede i seguenti passaggi:

1. conferma del Valore pubblico dell' ente

2. monitoraggio e verifica gli obiettivi strategici 2024, identificazione di eventuali nuovi obiettivi

3. analisi degli obiettivi secondo le disposizioni del D.L. 80/2021

4. Programma la realizzazione e il monitoraggio dei singoli obiettivi

SCHEDA ANAGRAFICA AREU

DESCRIZIONE DELL'ENTE

Con L.R. n. 32 del 12 dicembre 2007 avente ad oggetto *Istituzione dell'Azienda Regionale Emergenza Urgenza, modifiche e integrazioni alla L.R. n. 31 del 11 luglio 1997 Norme per il riordino del Servizio Sanitario Regionale e sua integrazione con le attività dei servizi sociali*", successivamente abrogata e sostituita dalla L.R. n. 33 del 30 dicembre 2009 *Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità e s.m.i.*, Regione Lombardia ha istituito l'Azienda Regionale Emergenza Urgenza (AREU), azienda sanitaria regionale dotata di personalità giuridica di diritto pubblico, avente autonomia patrimoniale, organizzativa gestionale e contabile; l'Azienda è stata successivamente attivata con D.G.R. n. 6994 del 2 aprile 2008 *Attivazione dell'Azienda Regionale Emergenza Urgenza (AREU)*.

L'AREU rappresenta, nella realtà sanitaria, un'organizzazione strutturata con un modello innovativo - per alcuni aspetti molto simile a una holding - con una popolazione di riferimento di circa 10 milioni di abitanti. Il contesto operativo nel quale l'AREU ha operato nel corso degli anni, è stato caratterizzato da un rilevante incremento delle attività gestite e coordinate. Infatti, nella prima fase di vita dell'AREU le principali attività erano rappresentate dal coordinamento dell'attività di emergenza urgenza extraospedaliera e dell'attività di trasporto di organi, tessuti ed équipe e, progressivamente, dal coordinamento dell'attività trasfusionale.

Nel tempo, il mandato regionale in relazione a tali attività ha arricchito le stesse di nuovi obiettivi e relazioni e ne ha incrementato significativamente la complessità (si pensi, ad esempio, alla riorganizzazione del servizio di emergenza urgenza extraospedaliera, di cui alla D.G.R. n. 1964 del 6 luglio 2011 e alla riorganizzazione delle attività trasfusionali regionali, di cui alla D.G.R. n. 1632 del 4 aprile 2014). Contestualmente, sono state affidate ad AREU altre funzioni, non previste dall'atto istitutivo aziendale (quali, l'attivazione, in via sperimentale, del N.UE 112 sul territorio della provincia di Varese e la successiva estensione al territorio di Regione Lombardia) che hanno ulteriormente incrementato la complessità organizzativa e gestionale dell'Azienda, fino ad arrivare al mandato assegnato da Regione Lombardia, a partire dall'anno 2016, in attuazione del quale è prevista l'attivazione operativa di funzioni precedentemente assegnate (il coordinamento dei trasporti) e lo sviluppo di nuove funzioni (l'attivazione e l'operatività del Numero Europeo 116117).

Con la Legge regionale 10 dicembre 2019 n. 22 *Seconda legge di revisione normativa ordinamentale 2019* la Regione ha definito, a distanza di 10 anni dall'avvio e della successiva realizzazione delle attività previste, lo sviluppo e la ridefinizione del modello organizzativo che si avvicina sempre di più alle caratteristiche proprie delle Agenzie di Tutela della Salute con compiti di attuazione della programmazione regionale e di controllo. Infatti, a quasi 6 anni dall'istituzione, la Regione ha valutato positivamente i risultati delle ATS che, oltre a programmare e controllare, erogano direttamente alcuni servizi.

La trasformazione di AREU da Azienda ad Agenzia è stata disciplinata dalla D.G.R. n. 2701 del 23 dicembre 2019 *Costituzione Agenzia Regionale Emergenza Urgenza (AREU)* e perfezionata dalla D.G.R. n. 4078 del 21 dicembre 2020 *Determinazioni in ordine*

all'attuazione dell'art. 11 della Legge Regionale n. 22/2019 – Costituzione dell'Agenzia Regionale Emergenza Urgenza - che ha dato attuazione alla L.R. n. 22/2019, prevedendo dal 1° gennaio 2021, il subentro a pieno titolo dell'Agenzia in tutti i rapporti giuridici attivi e passivi, ivi inclusi i rapporti di lavoro e nella titolarità dei beni patrimoniali già in capo all'Azienda.

DENOMINAZIONE	AGENZIA REGIONALE EMERGENZA URGENZA - AREU
C.F. E P. IVA	11513540960
Legale rappresentante pro tempore	Dott. Massimo Lombardo – Direttore Generale , nominato con D.G.R. n. XII/1650 del 21 dicembre 2023
SEDE LEGALE	Viale Monza 223, 20126 Milano
SEDE OPERATIVA	Via Alfredo Campanini 6, 20124 Milano
TELEFONO	+39 02 6712.9001
PEC	protocollo@pec.areu.lombardia.it
SITO WEB	www.areu.lombardia.it
N. Dipendenti al 31.12.2024	848

Mediante la D.G.R. n. XI/6794 del 2 agosto 2022, recepita da AREU con delibera n. 302 del 2022, è stato approvato il **POAS 2021 - 2023** che descrive e formalizza l'assetto organizzativo dell'Agenzia. Esso rappresenta anche il contesto interno dell'Ente, pertanto, per la consultazione dello stesso si rimanda alla pagina ove l'Agenzia ha pubblicato il suo assetto organizzativo: [POAS](#).

IL POAS di AREU è stato aggiornato con DGR XII/3558/2024, recepita con Delibera AREU n. 547/2024.

Il nuovo assetto prevede i seguenti aggiornamenti all'assetto organizzativo di AREU:

- Staff Direzione Generale:
 - a) istituzione della S.C. Relazioni istituzionali, in staff alla Direzione Generale;
 - b) trasformazione della S.C. Comunicazione in S.S. Comunicazione, afferente alla S.C. Relazioni istituzionali;
 - c) istituzione della funzione Grant office, afferente alla S.C. Relazioni istituzionali;
 - d) istituzione della funzione International health office, afferente alla S.C. Relazioni istituzionali;
 - e) istituzione della S.S. Cybersicurezza, afferente alla S.C. Sistemi Informativi;
 - f) trasformazione della S.S. Prevenzione e protezione in funzione Prevenzione e protezione, con mantenimento dell'afferenza alla Direzione Generale;
- Staff Direzione Sanitaria:
 - a) trasformazione della S.C. Medicina legale e sorveglianza sanitaria in:
 - i. S.S. Sorveglianza sanitaria, afferente alla S.C. Direzione medico organizzativa;
 - ii. funzione Medico legale, afferente alla Direzione Sanitaria;
 - b) istituzione della S.S. Ricerca e sviluppo, in staff alla Direzione Sanitaria;
 - c) variazione dell'afferenza del Medico competente: dalla S.C. Medicina legale e sorveglianza sanitaria alla S.C. Direzione medico organizzativa;
- Dipartimento Sanitario
 - a) istituzione della S.C. Coordinamento regionale del procurement di organi e tessuti afferente al Dipartimento Sanitario, a cui afferisce la già presente S.S. Trasporto organi, tessuti ed équipe;
 - b) variazione dell'afferenza della S.C. DAPSS: dal Dipartimento Sanitario allo staff della Direzione Sanitaria;
 - c) dossilstituzione della funzione CMI, afferente alla S.C. Integrazione percorsi di cura ospedale-territorio;
- Dipartimento Amministrativo:
 - a) trasformazione della S.S.D. Tecnico patrimoniale in S.C. Tecnico patrimoniale, con mantenimento dell'afferenza al Dipartimento Amministrativo;
 - b) istituzione della S.S. Privacy, afferente alla S.C. Affari generali e legali.

L'assetto organizzativo di AREU definito con il POAS prevede:

- un “nucleo” centrale di coordinamento (Direzione AREU);
- 3 CUR NUE 112 (CUR NUE Brescia, CUR NUE Milano e CUR NUE Varese);
- 4 SOREU (SOREU Alpina, SOREU dei Laghi, SOREU Metropolitana, SOREU della Pianura); nell'ambito delle stesse sono state attivate specifiche consolle regionali incaricate di coordinare le attività di trasporto organi, tessuti ed équipe di prelievo, trasporto di équipe ECMO, trasporto STAM e STEN, coordinamento delle missioni degli elisoccorsi regionali;
- 12 articolazioni territoriali (AAT), distribuite sul territorio regionale con un'area di competenza approssimativamente provinciale, che comprendono il sistema delle postazioni dei mezzi di soccorso sul territorio;
- la Centrale NEA (Numero Europeo Armonizzato per l'assistenza sanitaria non urgente) 116117 ;
- una Centrale Regionale dedicata ai trasporti secondari acuti (CReTac) incaricata di raccogliere le disponibilità di posti letto al fine di soddisfare le richieste, in un'ottica globale di gestione delle criticità e necessità della Regione, nonché di coordinare una flotta di mezzi di soccorso per l'esecuzione dei trasferimenti secondari;
- una Centrale medica integrata (CMI), la cui attività è finalizzata a rivalutare le chiamate pervenute alle SOREU identificate come non emergenti-urgenti, rispondendo all'iniziale bisogno di cura e riorientando successivamente, attraverso il numero europeo armonizzato (NEA 116117), il cittadino sui servizi territoriali, ivi compresa la medicina di continuità assistenziale.

Si riportano, di seguito alcuni dati relativi alle linee di intervento di AREU:

NUE 112

Anno	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Numero chiamate	4.122.613	4.637.785	4.434.228	4.828.197	4.645.354	4.929.994	4.417.537	4.797.604	5.548.556	4.916.450
Filtro effettuato dal NUE sulle chiamate entranti (%)	54%	55%	51%	51%	48%	49%	46%	43,95%	50.91%	43%
Tempo medio di attesa dell'utente alla risposta (secondi)	4,8	4,4	3,7	4,1	4,8	12,2	5,8	9,1	8,7	8,9

Prospetto 1 – Dati di attività relativi al NUE 112

Soccorso extraospedaliero di emergenza urgenza

Anno	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Numero schede aperte	1.070.510	1.072.057	1.105.883	1.112.656	1.132.789	1.207.654	1.133.094	1.267.067	1.218.609	1.210.116
Numero schede aperte (Eventi su cui è stato inviato un mezzo)	893.843	927.014	961.571	973.840	995.554	973.482	982.901	907.230	892.108	900.647
Numero missioni di soccorso primario	870.248	878.002	893.549	918.541	973.385	945.544	959.560	1.037.912	1.014.907	1.027.756
Numero pazienti soccorsi	781.702	789.293	811.730	823.107	852.843	833.860	864.242	959.446	931.714	927.949

Prospetto 2 – Dati di attività relativi al soccorso extraospedaliero di emergenza urgenza

Numero Europeo armonizzato per l'assistenza sanitaria non urgente

Anno	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Numero chiamate gestite dalla Centrale	490.600	611.432	815.048	977.866	1.041.473	1.023.460	968.356
Numero chiamate gestite in autonomia	244.022	316.459	225.211	223.452	247.500	283.432	271.208
Numero chiamate inoltrate al medico di	240.303	286.012	576.193	739.404	779.433	725.401	683.596
Numero chiamate inoltrate alla SOREU	6.275	8.961	13.644	15.010	14.540	14.627	13.552

Prospetto 3 – Dati di attività relativi all'attività della NEA 116117

Trasporto organi, tessuti ed équipe chirurgiche

Anno	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Numero missioni effettuate	1.257	1.417	1.679	1.586	1.503	1.175	1.534	1.982	2.380	2.632

Prospetto 4 – Dati di attività relativi all'attività di trasporto organi, tessuti ed équipe

VALORE PUBBLICO

1. VALORE PUBBLICO DEL SSN

Per valore pubblico, le linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica intendono il livello complessivo di benessere economico, sociale, ambientale e/o sanitario dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholder creato da un'amministrazione pubblica rispetto ad una baseline o livello di partenza.

La salute è un diritto di tutti, tutelato dalla Costituzione italiana. Il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) è un sistema di strutture e servizi il cui obiettivo è garantire, in condizioni di uguaglianza, l'accesso universale ed equo alle prestazioni sanitarie, in attuazione dell'art. 32 della Costituzione, che recita: *"La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti. Nessuno può essere obbligato a un determinato trattamento sanitario se non per disposizione di legge. La legge non può in nessun caso violare i limiti imposti dal rispetto della persona umana"*.⁴,

I principi fondamentali su cui si basa il SSN dalla sua istituzione, avvenuta con la legge n. 833 del 1978, sono:

- **Universalità:** accesso alle prestazioni sanitarie garantito a tutta la popolazione, in conformità al concetto di salute introdotto dalla legge istitutiva del SSN.
- **Uguaglianza:** accesso alle prestazioni del SSN senza distinzione alcuna di condizioni individuali, sociali ed economiche.
- **Equità:** a garanzia a tutti i cittadini della parità di accesso in rapporto a uguali bisogni di salute.

Il **valore pubblico** del Servizio Sanitario Nazionale (SSN), pertanto, si misura nella capacità di promuovere il benessere economico, sociale, ambientale e sanitario dell'intera collettività, garantendo a tutti i cittadini l'accesso universale ed equo alle prestazioni sanitarie e si concretizza, non solo nell'offerta di cure gratuite agli indigenti, ma anche nel rafforzamento della coesione sociale, nella riduzione delle disuguaglianze e nel miglioramento complessivo della qualità di vita, contribuendo così al progresso e alla sostenibilità della società.

2. VALORE PUBBLICO DI AREU

La Pubblica Amministrazione crea valore pubblico quando la sua azione migliora le diverse forme di benessere (economico, sociale, ambientale) rispetto alla loro condizione iniziale (baseline) e quando, coinvolgendo e motivando dirigenti e dipendenti, cura il buon utilizzo delle risorse e migliora le performance in termini di efficienza e di efficacia, in funzione dell'incremento del benessere collettivo.

In tale prospettiva il valore pubblico si crea programmando obiettivi operativi specifici e obiettivi operativi trasversali, quali la semplificazione, la digitalizzazione, la piena accessibilità, le pari opportunità e l'equilibrio di genere, funzionali alle strategie di generazione di valore pubblico.

Il valore pubblico di un ente sanitario, quale è AREU, è rappresentato dall'impatto

⁴ I principi del Servizio sanitario nazionale (SSN)

positivo e dal contributo che esso fornisce al miglioramento delle condizioni di salute della popolazione di riferimento.

I riferimenti principali per identificare il valore pubblico apportato dagli Enti Sanitari vanno ricercati negli atti di programmazione, che per AREU fanno riferimento alla programmazione regionale. Infatti, come previsto dalla L.R. n. 33 del 30 dicembre 2009, *“Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità”* e dalle successive modifiche e integrazioni, il **Piano Socio Sanitario Regionale**, approvato con delibera di giunta (ultimo rif. D.GR n. 1518/2023), quale strumento di programmazione unico e integrato principale del sistema sociosanitario lombardo.

Ulteriori indirizzi programmatici sono inoltre contenuti nel **Programma Regionale di Sviluppo** della legislatura e nei suoi aggiornamenti, oltre che nelle **delibere della Giunta Regionale** che approvano le specifiche determinazioni in ordine alla gestione del sistema sociosanitario, cioè le regole che vanno a declinare in ciascun anno di riferimento obiettivi e indirizzi, nonché negli **obiettivi assegnati al Direttore Generale** all'atto della nomina.

Infine, ulteriori elementi si possono trovare negli **obiettivi dei Direttori Generali** definiti annualmente.

AREU, in particolare, persegue i seguenti valori:

Centralità del cittadino

- AREU sviluppa e gestisce le attività ponendo al centro le esigenze e i bisogni del cittadino

Flessibilità e dinamicità

- AREU promuove uno stile di lavoro flessibile, dinamico e orientato al raggiungimento degli obiettivi, al fine di favorire e supportare l'evoluzione organizzativa del sistema

Efficienza organizzativa

- AREU ricerca il miglior assetto organizzativo e gestionale al fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse umane, economiche e tecnologiche e per sfruttare le sinergie tra le diverse attività dell'Agenzia

Trasparenza

- AREU gestisce in modo trasparente le scelte strategiche e i progetti di sviluppo relativi all'attività svolta

Miglioramento della qualità

- AREU gestisce le attività utilizzando strumenti di miglioramento continuo della qualità

Qualificazione professionale

- AREU promuove, ad ogni livello, le opportunità di qualificazione e sviluppo professionale degli operatori, attraverso la realizzazione di programmi di formazione e aggiornamento finalizzati alla valorizzazione e alla responsabilizzazione degli stessi

Collaborazione

- AREU ricerca forme di collaborazione con i soggetti che operano nel sistema e partecipa alle iniziative promosse a livello locale, regionale e nazionale in attuazione di specifici progetti e di programmi di coordinamento delle attività di competenza, riconoscendo il ruolo strategico del Terzo settore che costituisce, da sempre, componente fondamentale della realtà lombarda

Pari opportunità

- AREU si impegna a garantire la partecipazione di donne e uomini a tutti i livelli e settori dell'attività dell'Agenzia; promuove la cultura delle pari opportunità e il rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo

L'Ente persegue i citati valori al fine di incrementare il benessere all'interno dello stesso e nella collettività in cui opera, tramite:

- la programmazione e il controllo, assicurando i LEA, in materia di emergenza urgenza extraospedaliera, di attività trasfusionali, di trasporti sanitari sulla base degli indirizzi regionali;
- la programmazione e il controllo del Servizio NUE 112;
- il coordinamento intraregionale e interregionale, l'indirizzo, la gestione, lo svolgimento, il monitoraggio della rete dell'emergenza urgenza extra ospedaliera e del Servizio NUE 112;
- il coordinamento delle attività trasfusionali dei flussi di scambio e compensazione di sangue, emocomponenti ed emoderivati;
- il coordinamento logistico delle attività di prelievo e di trapianto di organi e tessuti;

- il coordinamento dei trasporti sanitari e sanitari semplici disciplinati dalla Regione;
- il coordinamento delle Centrali Operative Integrate per la Continuità assistenziale;
- l'implementazione di una Centrale Medica Integrata;
- il raccordo con il sistema di protezione civile per far fronte alle grandi emergenze;
- la promozione delle attività scientifiche e di ricerca in collaborazione con altre strutture sanitarie;
- l'esercizio di ulteriori funzioni assegnate dalla Giunta regionale.

3. OBIETTIVI STRATEGICI 2024 – ESITO MONITORAGGIO

Nel PIAO 2024-2026 venivano delineati gli obiettivi organizzativi dell'ente e le modalità di monitoraggio dell'esito degli stessi.

Durante l'anno, in seguito dell'approvazione e pubblicazione del PIAO, è stato monitorato, secondo i tempi stabiliti per ciascun obiettivo, l'esito degli stessi producendo i risultati qui di seguito indicati.

I Responsabili del raggiungimento degli obiettivi stabiliti hanno stilato una relazione sullo stato di avanzamento degli obiettivi del PIAO e l'esito del monitoraggio è stato presentato al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni di AREU che ha validato i risultati mostrati.

Nel PIAO 2024-2026 sono stati identificati i seguenti obiettivi strategici, analizzati in base alla congruità rispetto ai 4 macro-obiettivi del PIAO, e per ciascun obiettivo si riporta l'esito. Si precisa che l'esito degli obiettivi 2024-2026 sulle performance sarà oggetto di specifica rendicontazione e valutazione durante la predisposizione della relazione sulle performance organizzative.

Obiettivi		MONITORAGGIO	ESITO
PERFORMANCE	Informatizzazione delle relazioni di soccorso (documentazione utilizzata dai mezzi di soccorso del sistema di emergenza urgenza extraospedaliera regionale)	<p>In merito alla dematerializzazione delle relazioni di soccorso attualmente per gli MSB l'applicativo genera una relazione PDF non firmata: ad oggi è stata verificata l'intera mappatura dei dati dall'app vs il CAD (EmMa) e l'inserimento come placeholder sulla base grafica pdf della relazione di soccorso MSB che avviene correttamente. Va definita e implementata la modalità di firma per la scheda prima dell'invio verso i pronto soccorso.</p> <p>Per quanto riguarda la relazione MSA è in fase di definizione una bozza di relazione PDF dinamica come base grafica dei campi previsti nell'App EPCR, attualmente non ancora utilizzata da parte degli MSA.</p> <p>Sul totale delle relazioni quelle prodotte dai mezzi di soccorso di Base (MSB) è circa l'85% del totale.</p> <p>Attualmente tutto il personale che svolge attività sui mezzi di base è in grado di utilizzare la scheda informatica sviluppata.</p> <p>La parte relativa alla trasmissione della relazione PDF alle strutture ospedaliere è in corso di implementazione da parte di Astir, sono in definizione le modalità tecniche con cui consegnare "informaticamente" le relazioni prodotte dagli MSB e dagli MSA in formato PDF ai repository previsti presso le strutture ospedaliere sede di PS.</p>	
	Sviluppo della Centrale Medica Integrata (CMI)	<p>È stata predisposta la relazione annuale con l'aggiornamento relativo alle attività implementate nell'ambito della CMI, quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliamento OBI Virtuale; • Coinvolgimento COT nell'area Metropolitana; • Integrazione dei percorsi di presa in carico territoriale; • Progetto di ricerca CMI; • Coinvolgimento delle AFT di medici di medicina generale. <p>Allo stato attuale si sta ancora lavorando sullo sviluppo della telemedicina; ad oggi vi è la possibilità di effettuare videochiamate e si sta ragionando su una modalità di monitoraggio di questa attività (qualche dato parziale si ritrova nel lavoro fatto dal Mario Negri, come dettagliato nella relazione allegata).</p> <p>Nel corso dell'ultimo trimestre sono stati presentati i risultati della ricerca quantitativa sul progetto CMI condotta in collaborazione con Istituto Mario Negri che hanno evidenziato l'efficacia della CMI nella riduzione di utilizzo di mezzi di soccorso, di accessi in Pronto Soccorso e di ricoveri ospedalieri. È stata dimostrata la sicurezza del progetto in relazione a mortalità e accuratezza della diagnosi erogata. Prosegue l'attività di ricerca qualitativa che mira a meglio descrivere l'esperienza sperimentata da operatori e utenti, con la finalità di evidenziare punti di forza e criticità del progetto.</p>	
	Riorganizzare la Rete Trapiantologica regionale	<p>In relazione allo specifico obiettivo, si è provveduto a creare, in attesa della revisione del POAS, all'interno della SS Trasporto Organi Tessuti ed Equipe, la funzione di Coordinamento Regionale di Procurement, in stretta relazione con il Coordinamento Regionale Trapianti, collocato presso la UO Polo Ospedaliero, Direzione Generale Welfare.</p> <p>L'analisi della DGR effettuata da AREU ha portato alla presentazione in DGW di una proposta di DGR che prevede una relazione con le strutture sede di donazione che regoli il finanziamento dell'attività di procurement non con un rapporto non di convenzione ma di controllo e rendicontazione delle attività oggetto di riconoscimento all'interno della Funzione 14 delle Funzioni non tariffabili. È stata presentata la proposta in DGW in data 5 settembre 2024 ed in tale sede è stata rimandata alle regole 2025 la ridefinizione organizzativa che prende atto di tale assetto. Si è provveduto quindi alla definizione di tale</p>	

	Obiettivi	MONITORAGGIO	ESITO
PERFORMANCE		proposta, che è strutturata in 3 documenti: Appendice 1: Modello organizzativo regionale del procurement di organi e tessuti Appendice 2: Programma regionale di procurement di organi e tessuti 2024-2026 Appendice 3: Aggiornamento della funzione assistenziale n.14: prelievo di organi e tessuti – altre attività connesse al trapianto d'organi È stata prodotta una relazione.	
	Sviluppo e monitoraggio delle Reti di patologia tempo-dipendenti	È stata predisposta una relazione descrittiva sul monitoraggio e riorganizzazione delle reti tempo-dipendenti con relativo schema di: <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di report settimanali sulla performance delle SOREU in ambito stroke, trauma e ECMO, condivisi con i referenti clinici per interventi mirati a migliorare la performance • Report dettagliato dello stato della rete stroke a due anni dalla pubblicazione della DGR 7473 per la commissione regionale delle neuroscienze • Partecipazione al tavolo per la riorganizzazione della rete trauma della mano e dell'arto superiore: sviluppo triage pre-ospedaliero • Cronoprogramma della formazione specifica di tutti gli operativi SOREU e AAT per l'identificazione della grave emorragia, del trauma complesso della mano e dell'ustionato grave. • Partecipazione alle commissioni regionali per i Registri regionali previsti da legge 33/2009: rete trauma, rete stroke. In fase di avvio rete ACC • sviluppo di tab specifici per le patologie tempo-dipendenti per la comunicazione dei dati sensibili pre-ospedalieri al PS di destinazione tramite EUOL • sviluppo e attivazione di un software EUOL per il coordinamento dei trasferimenti dei pazienti appartenenti alla rete stroke 	●
	Attuazione della DGR 787/2023 per la riorganizzazione dei PS	È stata predisposta la relazione annuale con l'aggiornamento relativo alle attività svolte, quali: <ul style="list-style-type: none"> • costruzione cruscotto regionale sul "patient flow" • integrazione dati flusso degenza ospedaliera con dati flusso PS • monitoraggio dei modelli organizzativi del sistema EU • monitoraggio dell'affollamento dei PS • supporto tecnico in tema di organizzazione delle attività di EU ospedaliere • supporto alla formazione in ambito preospedaliero dei medici specializzandi. Nell'ambito del processo di inserimento dei MEU formati di 4 ASST nelle attività di AREU come previste dalla DGR, si riporta il seguente aggiornamento: <ul style="list-style-type: none"> • ASST Papa Giovanni XIII: oltre ai 4 MEU inizialmente identificati e già inseriti nelle attività di AREU già nel corso del primo semestre, nel secondo semestre sono stati inseriti altri due MEU nel percorso formativo che completeranno entro la fine del corrente anno. È previsto quindi il loro inserimento operativo a far tempo dal gennaio 2025 e contestualmente inizieranno il percorso formativo AREU altri due nuovi MEU. • ASST Spedali Civili: I cinque Medici di Emergenza Urgenza proposti dal Direttore del PS sono stati inseriti nel percorso formativo così come previsto 	●

	Obiettivi	MONITORAGGIO	ESITO
PERFORMANCE	collaborazione con gli Stakeholder	<p>e in relazione alla disponibilità dei posti forniti dalla Struttura Formazione. Con il mese di dicembre verrà completato per tutti il percorso e sono quindi in fase di programmazione gli affiancamenti in MSA2 e il tirocinio in SOREU che ragionevolmente dovrebbe completarsi per tutti entro il mese di gennaio 2025.</p> <p>In data 4 dicembre sul tema DGR 787 è programmato un incontro tra Direttore AAT, il Direttore del PS e il DS degli Spedali Civili per fare il punto della situazione e organizzare l'inserimento nella turnistica dei medici formati con attività in orario di servizio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ASST SS. Paolo e Carlo: <p>Non si hanno notizie di eventuali nuovi reclutamenti dopo la nota rinuncia dei due professionisti inizialmente identificati.</p> <ul style="list-style-type: none"> ASST Lodi: <p>I due MEU identificati nel primo semestre hanno completato la formazione e da dicembre p.v. saranno entrambi regolarmente inseriti nella turnistica dell'AAT.</p> <p>Si riporta di seguito l'elenco degli eventi effettuati:</p> <ul style="list-style-type: none"> 11 febbraio 2024 – Giornata europea del Numero Unico di Emergenza europeo NUE 112 In occasione della Giornata celebrativa del NUE 112, in ciascuna delle 3 CUR (Brescia, Milano e Varese) è stato organizzato un "Friends & Family Day", aperto a familiari ed amici degli operatori. 2 marzo 2024 – Seminario app Where Are U e Servizio LIS (Cantù - CO) Evento organizzato dall'Associazione Emergenza Sordi APS con la partecipazione di AREU. 12 aprile 2024 – "ABC - Autostrada del Brennero in città" (Mantova) Evento dedicato agli studenti delle superiori, promosso da Autostrada del Brennero e organizzato in collaborazione con l'AAT 118 di Mantova, CRI, Polizia di Stato e VVF. 30 aprile 2024 – Open Day della SOREU dei Laghi Evento dedicato agli allievi della Scuola Militare Teulié di Milano. 16 maggio 2024 – "A Lezione di Emergenza" (Lodi) Evento organizzato con l'AAT 118 di Lodi, la CUR NUE 112 di Brescia, la SOREU della Pianura e l'ASST di Lodi e dedicato agli studenti del liceo linguistico San Francesco di Lodi. L'iniziativa presso la scuola è stata la prima organizzata in modalità strutturata sul territorio del lodigiano. <p>Aggiornamento novembre 2024</p> <ul style="list-style-type: none"> 26 maggio 2024 – Open Day SOREU Alpi 22 giugno 2024 – Open Day AAT 118 Brescia 19 ottobre 2024 Giornata Regionale dell'Inclusione e della Fragilità Evento organizzato a Milano da UPSalute, con la partecipazione di AREU (con uno stand e un contest dedicati alla rianimazione e due speech su NUE 112 e Primo Soccorso). 22 ottobre 2024 Fiera della Sicurezza Evento organizzato da Regione Lombardia, con la partecipazione di AREU (tre stand dedicati alla rianimazione cardiopolmonare, alle manovre di disostruzione e alla simulazione virtuale di interventi di soccorso). 25 ottobre 2024 Prospettiva Salute Organizzata da ATS Bergamo, AREU Lombardia e Fondazione Charta, in collaborazione con ANCI Lombardia Salute e Federsanità ANCI di Friuli-Venezia Giulia, Piemonte e Veneto, l'evento ha riunito esperti del settore per co-costruire le azioni concrete per la Sanità che verrà. 	

Obiettivi		MONITORAGGIO	ESITO
		<ul style="list-style-type: none"> Decennale della CUR NUE 112 di Brescia Sabato 14 dicembre è in programma una cerimonia per i 10 anni dall'attivazione del numero unico dell'emergenza 112 a Brescia Artigiano in Fiera 30 novembre/8 dicembre Durante la manifestazione AREU ha presentato la propria app Where Are U grazie a un totem interattivo dedicato e tramite la distribuzione di volantini informativi 	
	Sviluppo del NEA 116117	<p>L'analisi dei dati raccolti sono riportati nel documento allegato denominato "RISPOSTA ALL'URGENZA A BASSA COMPLESSITA' - URGENT CARE. DEFINIZIONE E PROGETTAZIONE DEI SERVIZI A PARTIRE DALLA CHIAMATA AL NEA 116117".</p> <p>Le conclusioni del lavoro impongono un'attenzione e sviluppo sui seguenti punti:</p> <ul style="list-style-type: none"> Potenziamento della centrale NEA; Estensione del modello della centrale UNICA su tutto il territorio regionale; Avvio delle progettualità riguardanti l'attivazione di UNICA in orario diurno feriale a valle del NEA, in armonia con lo sviluppo futuro della CMI; Definizione e potenziamento del collegamento con le COT; Armonizzazione e rafforzamento dei sistemi informatici tra i vari attori del sistema, per facilitare la condivisione di informazioni necessarie alla presa in carico dei pazienti; Identificazione di un gruppo di lavoro per l'analisi dei flussi informativi, con l'obiettivo di ottimizzare ed efficientare l'organizzazione del sistema. 	
PERFORMANCE	Collaborazione nella realizzazione delle azioni necessarie alla buona riuscita delle olimpiadi 2026	<p>È stato approvato, con Delibera n. 145/2024, l'accordo quadro per la collaborazione istituzionale tra AREU e ASST GOM Niguarda, al fine di instaurare una collaborazione continuativa volta a realizzare - per le funzioni di rispettiva competenza - le azioni necessarie alla buona riuscita dell'evento "Olimpiadi invernali 2026"</p> <p>E' stata proposta l'attivazione di un accordo quadro con la Fondazione Olimpiadi Milano Cortina 2024- 2026, che attualmente è al vaglio della Fondazione.</p>	
ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	Garantire la trasparenza e l'accessibilità dei dati e delle informazioni relative all'attività dell'Ente	<p>È stato richiesto ai Direttori di Struttura, relativamente alle pagine della sezione "Amministrazione Trasparente" di propria competenza, di verificare l'effettiva pubblicazione dei dati previsti dalla normativa vigente, oggetto di verifica da parte degli OIV, come da Delibera ANAC n. 213 del 23/05/2024, entro e non oltre il giorno 20.05.2024</p> <p>Il 28/05/2024 il NVP ha effettuato una prima ricognizione delle pagine interessate da ANAC sul sito di AREU e constatando in generale un buon andamento, riserva la valutazione dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, secondo le istruzioni deliberate da ANAC, nonché il completamento dell'attestazione sulla piattaforma appositamente istituita, a successiva seduta.</p> <p>E' stata trasmessa ad ANAC tramite portale, e pubblica sul sito istituzionale l'attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione di AREU entro il 30/06/2024.</p> <p>Come da attestazione OIV 2024 sugli obblighi di trasparenza e integrità, si attesta che tutte le informazioni, indicate da ANAC e contenute nelle pagine di amministrazione trasparente, del sito di AREU, risultano correttamente pubblicate e complete nei loro contenuti.</p>	

Obiettivi		MONITORAGGIO	ESITO
	Garantire un continuo monitoraggio della validità delle mappature dei processi tutti i processi ritenuti sensibili	<p>Nei mesi di aprile e maggio 2024, l'RPCT ha convocato i Direttori delle Strutture che hanno partecipato alla mappatura dei processi a rischio corruttivo del PIAO 2024-2026, con lo scopo di monitorare l'andamento delle misure concordate.</p> <p>Nei mesi di ottobre e novembre 2024, l'RPCT ha organizzato nuove riunioni con i Direttori delle strutture coinvolte con l'obiettivo di monitorare l'attuazione delle misure anti-corruttive concordate.</p> <p>Durante gli incontri, sono stati analizzati i processi esistenti e apportati i correttivi necessari per garantire che il processo mappato fosse pienamente aderente al reale svolgimento delle attività.</p> <p>È stata inoltre effettuata una verifica delle misure anticorruzione già implementate, e, ove ritenuto opportuno, sono state proposte ulteriori misure per migliorare l'efficacia del sistema di prevenzione della corruzione.</p> <p>È stato infine mappato il processo relativo all'affidamento di incarichi legali esterni, che in precedenza non era stato oggetto di analisi, in conformità con il nuovo regolamento approvato dall'Agenzia.</p>	●
	Nuovo codice di comportamento dei dipendenti	Con delibera n.567/2024 è stato adottato il nuovo codice di comportamento dei dipendenti di AREU	●
C.U.G.	Indagine di clima organizzativo	<p>In data 01/08/2024 è stata avviata l'indagine che si è regolarmente conclusa in data 30/09/2024.</p> <p>Percentuale di risposta: 86,84% dei dipendenti AREU (nr. 726 compilatori su 836 dipendenti)</p> <p>In data 04/10/2024 sono state trasmesse le statistiche alla Direzione Strategica</p>	●
	Promozione delle misure di welfare	<p>Attraverso l'"Indagine di benessere organizzativo" i dipendenti hanno indicato i seguenti ambiti di interesse relativamente alle misure di welfare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniziative di sostegno al reddito della famiglia (sussidi e rimborsi) - Polizze sanitarie integrative delle prestazioni erogate dal servizio sanitario nazionale anche a copertura di particolari eventi avversi (es. ictus, infarto, ecc.) aggiuntivi a quanto già indicato dall'art. 86 (Coperture assicurative per la responsabilità civile) <p>È stata approvata la convenzione con il CRAL di regione Lombardia che consente anche ai dipendenti di AREU, quali soggetti affiliati, di aderire alle iniziative del CRL e alla scontistica.</p>	●
	Promozione di iniziative formative per la diffusione della cultura della parità di genere, delle pari opportunità, della prevenzione e del contrasto delle discriminazioni	<p>I componenti della parte aziendale del Comitato Unico di Garanzia (CUG) hanno partecipato a un webinar organizzato da Publiformez dal titolo "Parità di genere e CUG: Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità".</p> <p>L'obiettivo del cug era quello di valutare la qualità dei contenuti formativi e analizzare la possibilità di estendere il corso all'intero personale aziendale, promuovendo una maggiore consapevolezza e sensibilizzazione sui temi dell'uguaglianza di genere e delle pari opportunità nell'ambito lavorativo.</p> <p>Con delibera 567/2024 è stato adottato il doc. 179 – codice di condotta.</p> <p>Verrà successivamente pubblicata la Manifestazione di interesse per l'incarico della "Consigliera di Fiducia"</p> <p>Nel 2025 verrà organizzato con il supporto della SC Formazione un corso informativo (FAD) per la presentazione a tutti i dipendenti del Codice di Condotta e della funzione della Consigliera di Fiducia</p>	●

Obiettivi		MONITORAGGIO	ESITO
GESTIONE DEL CAPITALE UMANO	Regolamentazione sullo svolgimento delle attività extraistituzionali dei dipendenti	Con delibera AREU n.566/2024 è stato adottato il nuovo regolamento n. 25 "Regolamento aziendale in materia di incompatibilità e autorizzazione allo svolgimento di incarichi extraistituzionali".	
FORMAZIONE	Istituzione Albo dei formatori interni	Con Delibera n. 104/2024 è stato approvato il Regolamento per la formazione e l'aggiornamento professionale del personale AREU". Con delibera n. 538 del 12/12/2024 è stato approvato il Regolamento Albo Formatori Interni di AREU.	
	Aumentare il numero dei Centri di formazione abilitati e autorizzati da AREU per erogare la specifica formazione al Trasporto Sanitario Semplice e al Trasporto Sanitario (TSS-TS), in ottemperanza alla Deliberazione Regionale XII/83, del 7.11.2023	Al fine di progettare un nuovo percorso formativo risulta necessaria una modifica della DGR n. 5165/2016. Si stanno predisponendo gli adempimenti necessari per proporre una modifica della DGR e predisporre una nuova regolamentazione. Verrà trasmesso a Direzione Strategica approfondimento sulla regolamentazione della formazione dei Centri di Formazione specifici: è possibile fare il regolamento solo dopo aver modificato la DGR di cui sopra. In ogni caso il corso di formazione progettato ed è stata e anche realizzata la prima edizione, con tanto di relazione e verbale.	

Dove:

 = obiettivo raggiunto;  = obiettivo parzialmente raggiunto;  = obiettivo non raggiunto.

Dall'esito del monitoraggio degli obiettivi posti con il PIAO 2024-2026 emerge che l'Agenzia ha raggiunto gli obiettivi posti per l'anno 2024, con risultati soddisfacenti.

Nel corso dell'anno, infatti, solo tre obiettivi non sono stati completamente raggiunti; tuttavia, il grado di raggiungimento di detti obiettivi, comunque portati a termine, può ritenersi soddisfacente rispetto alle aspettative.

Con riferimento all'unico obiettivo di carattere pluriennale, ovvero l'informatizzazione delle relazioni di soccorso, si rappresenta che, nel corso dell'anno, lo sviluppo dell'applicativo per la compilazione delle schede di soccorso utilizzate dagli operatori dei MSB è stato completato, ad eccezione dell'implementazione della firma digitale. Inoltre, tutti i soggetti coinvolti sono in grado di utilizzare l'applicativo sviluppato.

Nel corso dell'anno è stata avviata anche l'informatizzazione delle schede di soccorso dei Mezzi di Soccorso Avanzato. L'attivazione della scheda in uso ai MSB non ha potuto coinvolgere pienamente i MSA in quanto la complessità dei contenuti della relazione di soccorso MSA richiede, per una compilazione sicura ed efficace, l'utilizzo di device più ergonomici e performanti rispetto al cellulare.

Rispetto ai target prefissati, il grado di raggiungimento di tale obiettivo è stato superiore alle attese. Pertanto, su indicazione del Collegio di Direzione e del responsabile dell'attività, si è provveduto alla rimodulazione dell'obiettivo, tenendo conto delle specificità del caso concreto e delle nuove attività e tempistiche richieste per il suo completamento.

4. ESTRAZIONE E ANALISI OBIETTIVI STRATEGICI 2025

Nel mese di gennaio 2025 si è tenuta una riunione del Collegio di Direzione, il quale, partendo dai risultati del monitoraggio degli obiettivi del 2024, ha individuato, su proposta delle strutture competenti, gli ambiti di sviluppo dell'Agenzia per il triennio 2025-2027.

In relazione agli ambiti individuati sono stati poi delineati gli obiettivi strategici che AREU intende perseguire che sono stati successivamente declinati all'interno del presente PIAO.

In particolare sono stati individuati **14** obiettivi strategici, che sono stati analizzati in base alla congruità rispetto ai 4 macro-obiettivi a cui il PIAO deve tendere:

- Assicurare la qualità dell'azione amministrativa (QA);
- Assicurare la trasparenza dell'attività amministrativa (TA);
- Migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese (QS);
- Procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi (RS).

	Obiettivi	Valori PIAO
PERFORMANCE	Informatizzazione delle relazioni di soccorso (documentazione utilizzata dai mezzi di soccorso del sistema di emergenza urgenza extraospedaliera regionale)	RS
	Collaborazione con Direzione Generale Welfare	QS
	Educare al primo soccorso nelle scuole	QA
	Monitoraggio dei percorsi di STAM e STEN, in relazione a quanto previsto dalla normativa regionale di riferimento (D.G.R. n. 2396/2019)	QS
	Definizione e sviluppo di un processo di gestione delle segnalazioni dei "pazienti speciali" (pazienti con specifiche necessità assistenziali, quali ad esempio: pazienti portatori di VAD, pazienti pediatriche con condizioni cronico-complesse non guaribili) ai fini della gestione del soccorso extraospedaliero di emergenza urgenza	RS
	Attuazione della DGR 787/2023 per la riorganizzazione dei PS	QS
	Collaborazione con gli Stakeholder	QS
	Sviluppo del Nea 116117	QS
	Collaborazione nella realizzazione delle azioni necessarie alla buona riuscita delle olimpiadi invernali 2026	QS
ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	Garantire la trasparenza e l'accessibilità dei dati e delle informazioni relative all'attività dell'Ente	TA
	Garantire un continuo monitoraggio della validità delle mappature dei processi tutti i processi ritenuti sensibili	QA
GESTIONE DEL CAPITALE UMANO	Formazione in tema di Codice di comportamento, anticorruzione e conflitto di interessi	QA
C.U.G.	Benessere Organizzativo	QA
FORMAZIONE	Sviluppo strategico dell'attività formativa	QS

PERFORMANCE

1. PERFORMANCE

La presente sezione del PIAO è redatta secondo quanto previsto dal Capo II del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. e con riferimento ai contenuti e alle Linee guida per il Piano della performance del 16 giugno 2017, redatte a cura della Presidenza del Consiglio dei ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 1, del D.P.R. n. 105 del 9 maggio 2016.

In questa sezione, infatti, vengono rappresentati gli obiettivi volti a descrivere la strategia e i traguardi di medio – lungo periodo che questa amministrazione intende raggiungere e che ne orientano l'azione complessiva.

AREU fornisce una rappresentazione della *mission* e della *vision* dell'Agenzia, delle aree strategiche individuate per il periodo di riferimento sulla base delle indicazioni regionali e degli obiettivi correlati, dell'integrazione tra le diverse attività svolte e delle tematiche di interesse degli stakeholder, in modo tale che gli stessi possano acquisire elementi utili alla valutazione dei risultati raggiunti, nell'ottica della massima trasparenza.

Sono riportate le schede di sintesi, finalizzate a rappresentare, per ogni obiettivo individuato dall'Agenzia:

- le azioni operative da realizzare;
- la/e Struttura/e AREU responsabili;
- la baseline dell'obiettivo;
- i target di misurazione dell'obiettivo;
- l'indicatore di misurazione;
- lo Strumento di monitoraggio;
- il termine di raggiungimento dell'obiettivo.

La presente sezione del PIAO costituisce, pertanto, uno strumento per:

- definire gli obiettivi dell'Agenzia, funzionali alle strategie di creazione di valore pubblico;
- esplicitare le attività da svolgere a fronte degli obiettivi individuati, esprimendo i risultati di tali attività anche in termini quantitativi;
- porre in evidenza i collegamenti e l'integrazione tra le diverse attività svolte attraverso la visione di insieme delle stesse;
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- favorire una effettiva accountability e trasparenza.

La sezione "Performance" si configura, in questo modo, come strumento atto a effettuare non soltanto un controllo susseguente sull'attività svolta ma anche un controllo in itinere.

A tale scopo, l'Agazia effettua, nel corso dell'anno, momenti di verifica dell'avanzamento delle attività previste al fine di monitorarne il grado di realizzazione.

Per il triennio 2025 - 2027 sono state identificate le seguenti aree strategiche:

- 1 SISTEMA EXTRAOSPEDALIERO DI EMERGENZA URGENZA
- 2 RAPPORTI CON GLI STAKEHOLDER
- 3 SERVIZI SANITARI NON URGENTI
- 4 OLIMPIADI INVERNALI 2026

In relazione alle aree citate, AREU ha definito 9 obiettivi strategici e le azioni da realizzare e ha identificato i corrispondenti indicatori finalizzati al monitoraggio degli stessi.

Nell'ambito della valutazione delle performance si inserisce anche l'attività rilevazione e misurazione delle performance individuali del personale, in ordine alla quale si evidenzia che l'Agazia ha attuato un processo di digitalizzazione delle modalità di misurazione e valutazione degli obiettivi personali dei dipendenti.

Nel corso del 2024, AREU ha introdotto un applicativo informatico progettato per supportare il personale e i responsabili nella gestione delle attività legate al sistema di misurazione e valutazione delle performance individuale. Questo strumento consente di assegnare gli obiettivi ai dipendenti, monitorarne il raggiungimento, rendicontare le attività svolte e procedere con le valutazioni intermedie e finali. Grazie a questa implementazione, il processo di valutazione delle performance è stato notevolmente ottimizzato, diventando più rapido, immediato e semplice da gestire, con un significativo miglioramento in termini di efficienza e trasparenza.

Inoltre, nel corso del 2024, è stato elaborato un nuovo modello di valutazione della performance individuale, pensato per rendere il sistema più completo e riadattarlo al nuovo assetto operativo dell'Agazia. Questo modello introduce la considerazione dei comportamenti dei dipendenti come elemento rilevante per l'erogazione del trattamento economico incentivante. Tale proposta è stata sottoposta all'attenzione delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative, sia per il comparto che per la dirigenza, oltre che al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni di AREU. Una volta completato il processo di confronto e approvazione, il nuovo sistema sarà implementato, rappresentando un ulteriore passo avanti nella modernizzazione della gestione delle performance individuali.

Gli obiettivi organizzativi di seguito delineati saranno utilizzati anche al fine di declinare gli obiettivi di performance individuale dei dipendenti dell'Agazia, mediante il sistema sopra delineato.

2. OBIETTIVI STRATEGICI DELLA SEZIONE PERFORMANCE

Di seguito si riportano le schede di programmazione e monitoraggio degli obiettivi della performance organizzativa.

Sistema extraospedaliero di emergenza urgenza

Obiettivo	Informatizzazione delle relazioni di soccorso (documentazione utilizzata dai mezzi di soccorso del sistema di emergenza urgenza extraospedaliera regionale)
Azione da realizzare	Attuazione del progetto di informatizzazione della "relazione di soccorso" in uso ai mezzi di soccorso, conseguente integrazione in collaborazione con ARIA e DG Welfare dei flussi informativi tra ospedale e sistema regionale di emergenza urgenza extraospedaliera
Responsabile	Direttore del Dipartimento Sanitario Collaborano: S.C. Sistemi informativi, S.S. Qualità, risk management e internal auditing, S.C. AAT, S.C. Formazione
Baseline	Relazioni di soccorso in uso in formato cartaceo (relazione di soccorso MSA rev. 8/2023, relazione di soccorso MSB rev. 7/2021) Applicativo informatico sviluppato.
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	a) Approfondimento giuridico, tecnico, tecnologico degli aspetti legati all'informatizzazione delle relazioni di soccorso e delle modalità di integrazione con il FSE b) scheda MSB con firma digitale c) applicativo informatico che consente di redigere le relazioni di soccorso sui mezzi MSA
Indicatore di misurazione	a) documenti contenente le analisi b) implementazione della funzione di firma digitale, all'interno dell'applicativo utilizzato sui mezzi MSB c) Sviluppo dell'applicativo che consenta di redigere la relazione di soccorso sui mezzi MSA
Strumento di monitoraggio per valutazione	Applicativo informativo per la compilazione delle relazioni di soccorso informatizzate; documento relativo all'integrazione della relazione con il FSE
Termine raggiungimento obiettivo	a)31 dicembre 2025 b)31 dicembre 2026 c)31 dicembre 2027

Obiettivo	Collaborazione con Direzione Generale Welfare
Azione da realizzare	Sviluppo della collaborazione tra AREU e DGW, tramite la progettazione della Centrale Regionale di controllo
Responsabile	Direzione Sanitaria e Direzione Amministrativa
Baseline	nessuna baseline
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Definizione di un progetto di coordinamento, in accordo con la DGW
Indicatore di misurazione	corrispondenza con la DGW
Strumento di monitoraggio per valutazione	Documentazione a supporto del progetto.
Tempi monitoraggio	31-dic-27

Obiettivo	Educare al primo soccorso nelle scuole
Azione da realizzare	Progetto sperimentale per la formazione al Primo Soccorso nelle scuole - Corso: EDUCHIAMO AL PRIMO SOCCORSO – COME I BAMBINI, GLI ALUNNI E GLI STUDENTI DELLE SCUOLE POSSONO CAMBIARE LA NOSTRA REGIONE
Responsabile	Responsabile: S.C. Formazione Collaborano: SC AAT, SC DMO e S.C. AGL
Baseline	Singole esperienze di alcune AAT per alcuni plessi scolastici nell'educazione al Primo Soccorso
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	a) predisposizione progetto b) aggiornamento degli istruttori di AAT/SOREU sulla base del progetto definito centralmente dalla SC Formazione c) realizzazione dell'evento formativo in una scuola per ciascuna AAT
Indicatore di misurazione	a) piano formativo del progetto; b) corsi di aggiornamento per almeno 4 istruttori per ciascuna AAT/SOREU c) eventi formativi organizzati
Strumento di monitoraggio per valutazione	a) Definizione Progetto Educhiamo al primo soccorso nelle scuole b) numero di istruttori AAT/SOREU aggiornati; c)realizzazione dell'evento formativo in almeno 4 scuole, in 4 AAT diverse, all'anno.
Termine raggiungimento obiettivo	31-dic-27

Obiettivo	Monitoraggio dei percorsi di STAM e STEN, in relazione a quanto previsto dalla normativa regionale di riferimento (D.G.R. n. 2396/2019)
Azione da realizzare	a) Definizione delle modalità di monitoraggio dei percorsi STAM e STEN, con individuazione di specifici indicatori. b) Riesame e aggiornamento della specifica istruzione operativa (IOP 50 Rete STAM e STEN), con eventuale formulazione di proposta di aggiornamento degli allegati tecnici della D.G.R. n. 2396/2019 alla Direzione Generale Welfare di Regione Lombardia.
Responsabile	Responsabili: S.C. SOREU, S.C. Direzione medico – organizzativa, S.S. Qualità, risk management e internal auditing Collaborano (principalmente): S.S. Trasporto organi, tessuti ed équipe, S.C. Sistemi informativi
Baseline	Non disponibilità di specifici indicatori per il monitoraggio dei percorsi STAM e STEN; disponibilità di una istruzione operativa aggiornata a maggio 2021.
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	a) Definizione delle modalità di monitoraggio dei percorsi STAM e STEN, con individuazione di specifici indicatori entro il 31 dicembre 2025. b) Riesame e aggiornamento della specifica istruzione operativa (IOP 50 Rete STAM e STEN) entro il 31 dicembre 2025 (con eventuale formulazione di proposta di aggiornamento degli allegati tecnici della D.G.R. n. 2396/2019 alla Direzione Generale Welfare di Regione Lombardia).
Indicatore di misurazione	a) Estrazione di dati (riferiti al 2024 e al 2025) inerenti i percorsi STAM e STEN attraverso l'utilizzo di specifici indicatori. b) Data di revisione della IOP 50.
Strumento di monitoraggio per valutazione	Dati inerenti i percorsi STAM e STEN estratti attraverso gli indicatori individuati; verifica della disponibilità della IOP 50 aggiornata nelle cartelle di rete.
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2025

Obiettivo	Definizione e sviluppo di un processo di gestione delle segnalazioni dei “pazienti speciali” (pazienti con specifiche necessità assistenziali, quali ad esempio: pazienti portatori di VAD, pazienti pediatrici con condizioni cronico-complesse non guaribili) ai fini della gestione del soccorso extraospedaliero di emergenza urgenza
Azione da realizzare	a) Definizione di “paziente speciale”. b) Approfondimento delle implicazioni giuridiche, tecniche e tecnologiche per l’acquisizione e il trattamento delle informazioni del paziente c) Progettazione e sviluppo delle modalità di trasferimento di dati/informazioni relativi ai pazienti speciali alle SOREU, in modo che le stesse siano disponibili per la gestione dei soccorsi di emergenza urgenza d) Descrizione del percorso di cui sopra attraverso di una procedura/istruzione operativa rivolta al personale di SOREU e formazione dello stesso.
Responsabile	Responsabili: S.C. SOREU, S.C. Sistemi informativi Collaborano (principalmente): S.S. Qualità, risk management e internal auditing, S.C. Affari generali e legali, S.C. Formazione
Baseline	Disponibilità di dati/informazioni inerenti i “pazienti speciali” con modalità non organiche ed efficaci; non disponibilità di dati/informazioni aggiornati.
Target di misurazione della realizzazione dell’obiettivo	a) Definizione di “paziente speciale” e approfondimento delle implicazioni giuridiche, tecniche e tecnologiche per l’acquisizione e il trattamento delle informazioni del paziente entro il 31 dicembre 2025. b) Progettazione e sviluppo delle modalità di trasferimento di dati/informazioni relativi ai pazienti speciali alle SOREU, stesura di una procedura/istruzione operativa, erogazione di iniziative formative entro il 31 dicembre 2026.
Indicatore di misurazione	a) Data di redazione della documentazione recante i criteri e le modalità di trasferimento di dati/informazioni inerenti i pazienti speciali ad AREU. b) Data di revisione della procedura/istruzione operativa.
Strumento di monitoraggio per valutazione	Documentazione recante i criteri e le modalità di trasferimento di dati/informazioni inerenti i pazienti speciali; procedura/istruzione operativa.
Termine raggiungimento obiettivo	31-dic-26

Obiettivo	attuazione della DGR 787/2023 per la riorganizzaione dei PS
Azione da realizzare	Consolidamento e aggiornamento del cruscotto di reportistica dedicata ai PS di Regione Lombardia su sistema EUOL
Responsabile	Responsabile: SC IPCOT Collaborano: DMO
Baseline	Reportistica dedicata ai PS
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Aggiornamento, formazione e condivisione della reportistica con gli attori del SSL
Indicatore di misurazione	entro il 2025 il 70% di strutture con monitoraggio attivo entro il 2026 il 90% di strutture con monitoraggio attivo
Strumento di monitoraggio per valutazione	Report EUOL
Termine raggiungimento obiettivo	31-dic-26

Rapporti con gli stakeholders

Obiettivo	Collaborazione con gli stakeholder
Azione da realizzare	Collaborazione con gli stakeholder: organizzazione/effettuazione di periodici momenti di confronto e iniziative in attuazione di specifici progetti
Responsabile	Direzione strategica
Baseline	momenti di confronto/iniziativae organizzati nel 2024
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Organizzazione di almeno 4 momenti di confronto/iniziativae nel corso del 2024, che prevedano anche il coinvolgimento di almeno 1 CUR e 1 SOREU
Indicatore di misurazione	Numero momenti di confronto/iniziativae organizzati nel 2025
Strumento di monitoraggio per valutazione	Documentazione inerente i momenti di confronto e le iniziative effettuate
Termine raggiungimento obiettivo	31-dic-25

Servizi Sanitari non urgenti

Obiettivo	sviluppo del NEA 116117
Azione da realizzare	Sviluppo del NEA come attività strategica di RL, attraverso la maggior integrazione possibile con strumenti informativi sanitari e socio sanitari del territorio (elaborazione di una proposta)
Responsabile	S.C. NEA 116117
Baseline	Modello organizzativo di interfaccia tra il NEA 116117 e le Centrale Operativa Territoriale (COT) definito nel 2023-2024.
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Almeno 2 progettualità
Indicatore di misurazione	Numero di progettualità specifiche per il collegamento di servizi a valle del NEA 116117
Strumento di monitoraggio per valutazione	Relazione semestrale con evidenza delle progettualità
Termine raggiungimento obiettivo	31-dic-26

Olimpiadi invernali 2026

Obiettivo	Collaborazione nella realizzazione delle azioni necessarie alla buona riuscita delle olimpiadi invernali 2026
Azione da realizzare	attuazione delle convenzioni per la realizzazione delle Olimpiadi invernali 2026 - definizione di procedure e attività necessarie alla buona riuscita delle Olimpiadi 2026 in ambito Emergenza Urgenza (test event e attività conseguenti)
Responsabile	Direzione Sanitaria e Direzione Amministrativa
Baseline	Convenzione con ASST GOM Niguarda e con Fondazione Milano-Cortina
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Completamento delle attività previste in capo ad AREU
Indicatore di misurazione	Eventi previsti per le olimpiadi 2026
Strumento di monitoraggio per valutazione	Atti predisposti e approvati, eventi coordinati e documentazione predisposta
Termine raggiungimento obiettivo	31 marzo 2026

ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

1. PREMESSA

In questa sezione dedicata alla programmazione delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza, e predisposta dal Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza, l'amministrazione individua il proprio grado di esposizione al rischio di corruzione, definendo le misure (interventi organizzativi) volte a prevenirne il rischio, nonché le misure, i modi e le iniziative volte a garantire la trasparenza e l'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente.

Elementi essenziali della sottosezione sono quelli indicati dal Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) e nelle disposizioni di legge volte ad identificare sia gli eventi corruttivi che potrebbero, anche solo ipoteticamente, verificarsi nell'ente, sia le misure organizzative volte a contenere tali eventi.

In particolare, la presente sottosezione è stata elaborata in ossequio alle indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) del 2019 e nell'ultimo Piano Nazionale Anticorruzione 2022, e ai suoi allegati, tenendo conto anche degli esiti del monitoraggio dell'ultimo Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Come è noto infatti, l'ANAC ha deciso di dedicare l'Aggiornamento 2023 del PNA 2022 esclusivamente ai contratti pubblici considerando che la disciplina in materia è stata innovata dal d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36 *Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici*, intervenuto in costanza di realizzazione degli obiettivi del PNRR/PNC e in un quadro normativo che, come indicato nel PNA 2022, presenta profili di complessità per via delle numerose disposizioni derogatorie via via introdotte.

Inoltre, nella presente sottosezione viene definita la strategia con cui dare concreta attuazione al principio di trasparenza, intesa come accessibilità totale dei dati e dei documenti detenuti dall'ente non solo finalizzata a favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche, ma anche come strumento di tutela dei diritti dei cittadini e di promozione della partecipazione degli interessati all'attività amministrativa.

Per la predisposizione della sezione Anticorruzione e Trasparenza del PIAO 2025 - 2027, AREU ha continuato ad adottato una metodologia di valutazione dei rischi di tipo qualitativo, fondata sull'analisi dei dati raccolti e riportati nell'analisi del contesto interno ed esterno.

In relazione alle aree maggiormente esposte al rischio corruttivo, inteso nella sua accezione lata meglio definita nel seguente punto 2, e individuate mediante appositi laboratori e momenti di confronto, AREU ha monitorato l'attuazione delle misure anticorruptive poste a presidio dei rischi individuati.

2. DEFINIZIONE DEL FENOMENO

Ai fini del presente Piano il concetto di corruzione è inteso in senso lato, così come specificato anche nella Circolare n. 1/2013 del Dipartimento della Funzione Pubblica e nel PNA 2015, e pertanto comprensivo delle varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri un abuso del potere pubblico da parte di un soggetto a cui il

potere stesso è affidato, al fine di ottenere vantaggi di natura privata.

3. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

L'analisi del contesto esterno restituisce le informazioni necessarie a identificare il rischio corruttivo in relazione alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'amministrazione opera e rappresenta un presupposto fondamentale per l'identificazione delle strategie in grado di produrre valore pubblico e nella predisposizione delle sottosezioni del PIAO.

Tale analisi ha come obiettivo quello di evidenziare il modo in cui le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente nel quale l'amministrazione si trova a operare possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi e, al tempo stesso, condizionare la valutazione del rischio corruttivo e il monitoraggio dell'idoneità delle misure di prevenzione.

AREU si trova a operare in un vasto ambito territoriale corrispondente a quello della regione Lombardia con una popolazione di riferimento di quasi 10 milioni di cittadini. Ciò rende AREU un ente sanitario *sui generis* rispetto al panorama sanitario italiano, nel quale gli enti sanitari sono generalmente competenti solo per il territorio di riferimento in base alle attribuzioni regionali.

Pertanto l'analisi del contesto esterno deve necessariamente essere svolta con riferimento a tutta la regione Lombardia: una delle regioni più popolate e industrializzate d'Italia, con una significativa presenza di attività economiche. Le dinamiche della criminalità e della corruzione possono variare a livello locale e dipendono da diversi fattori, tra cui l'efficacia delle forze dell'ordine, le politiche di sicurezza e il contesto socio-economico.

Per poter misurare un fenomeno multidimensionale come la corruzione, e soprattutto il contesto esterno ovvero le caratteristiche economiche, culturali e sociali del territorio nel quale l'Amministrazione opera, tali da poter ostacolare, o al contrario favorire, il verificarsi di fenomeni corruttivi, è stato elaborato un indicatore sintetico di rischio di corruzione basato su tre aree di rischio: Criminalità, Economia e mercato del lavoro; Demografia e società. Nello specifico sono stati identificati, per ciascuna area di rischio, degli indicatori elementari, che fungono da campanelli di allarme di situazioni potenzialmente problematiche, positivamente o negativamente correlati al fenomeno corruttivo, utili per sostenere la prevenzione ed il contrasto all'illegalità e promuovere la trasparenza nell'azione della Pubblica Amministrazione.

Tali alert permettono di avere il quadro di contesti territoriali più o meno esposti a fenomeni corruttivi sui quali investire in termini di prevenzione e/o di indagini, ma anche di orientare l'attenzione dei watchdog della società civile, di attirare l'attenzione e la partecipazione civica. È necessario specificare che in un contesto territoriale a rischio non si verificano necessariamente fenomeni corruttivi, ma la presenza del rischio di corruzione come fattore sistematico più elevata. Il rischio corruzione non significa necessariamente corruzione, ma è dato da un insieme di condizioni che favoriscono il verificarsi del fenomeno.

Pertanto, l'analisi del contesto esterno elaborata da AREU si è necessariamente concentrata sia sugli indici principali inerenti il fenomeno della corruzione in senso stretto: presenza di criminalità organizzata nel contesto in cui opera AREU; notizie e dati relativi a reati contro la pubblica amministrazione, in particolare reati corruttivi in senso stretto; notizie e dati relativi a fenomeni di riciclaggio e reati spia, quali quelli legati alla

criminalità predatoria.

Va precisato, infine, che un'analisi completa del contesto esterno deve includere anche la valutazione di eventi e fattori esterni che possono coinvolgere l'ente e incidere significativamente sulle sue attività, quali: la distribuzione dei fondi del PNRR, che rappresenta un'opportunità di sviluppo ma anche un potenziale ambito di rischio per infiltrazioni criminali e pratiche corruttive; l'organizzazione delle Olimpiadi Invernali di Milano-Cortina 2026, un evento di portata internazionale che comporta ingenti investimenti infrastrutturali e logistici, aumentando la necessità di monitoraggio e trasparenza nella gestione delle risorse.

Questi fattori possono influenzare il contesto operativo dell'ente, richiedendo strategie di prevenzione e controllo adeguate per garantire trasparenza e legalità nelle operazioni connesse.

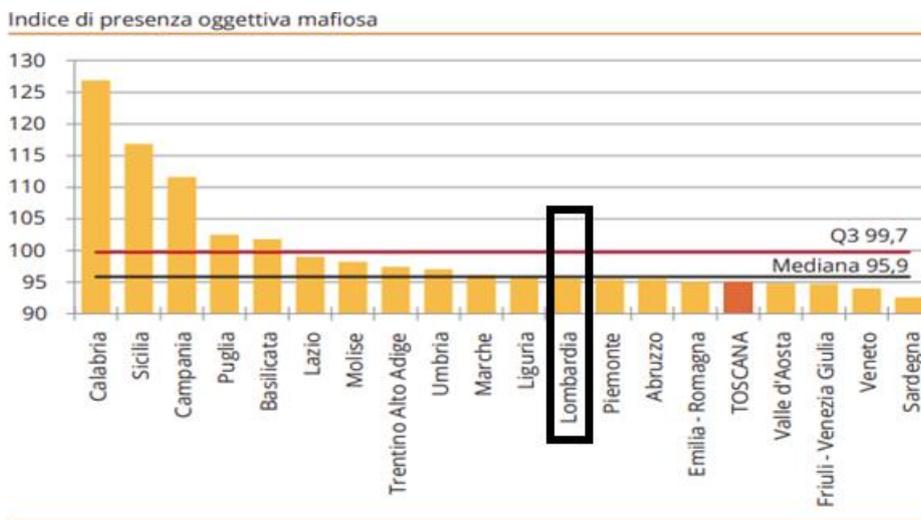
Criminalità organizzata in Lombardia

La Lombardia, tradizionalmente considerata un'area di sviluppo economico e industriale, ha registrato nel tempo una crescente infiltrazione della criminalità organizzata, in particolare delle mafie, che hanno mostrato notevole capacità di radicamento nel tessuto socio-economico lombardo. Questa presenza si manifesta attraverso diverse modalità operative e settori di interesse, e attraverso diverse attività criminali, l'integrazione nella stessa realtà territoriale di una pluralità di business criminali⁵.

In generale, tuttavia, analizzando i dati relativi alla presenza oggettiva della criminalità organizzata in Italia, basati sull'analisi di indicatori elementari come associazione di tipo mafioso, associazione per delinquere, interdittive antimafia, attentati, usura, estorsioni, contrabbando e reati nel ciclo dei rifiuti, la Lombardia si posiziona nella fascia centrale della graduatoria, con un valore equivalenti alla mediana derivante dai risultati delle altre regioni⁶.

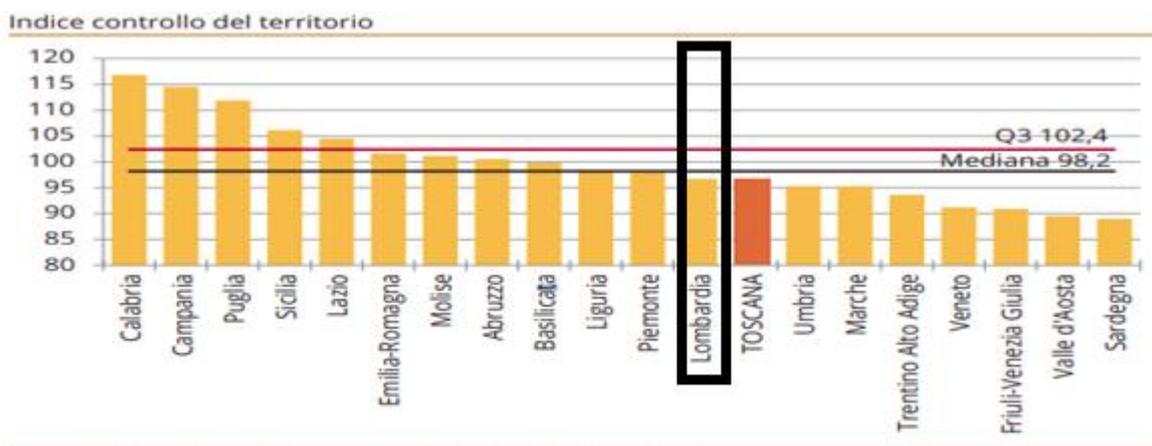
⁵ V Rapporto sui fenomeni di criminalità organizzata e corruzione in Toscana - Scuola Normale di Pisa

⁶ IRPET - Illegalità e criminalità organizzata nell'economia della Toscana Rapporto 2024



Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT, ANBSC, IPERICO

Im particolare, l'analisi dei reati spia, legati al controllo del territorio, quali usura, estorsioni, attentati e altri indicatori di presenza criminale, colloca la Lombardia al di sotto della mediana a livello nazionale.

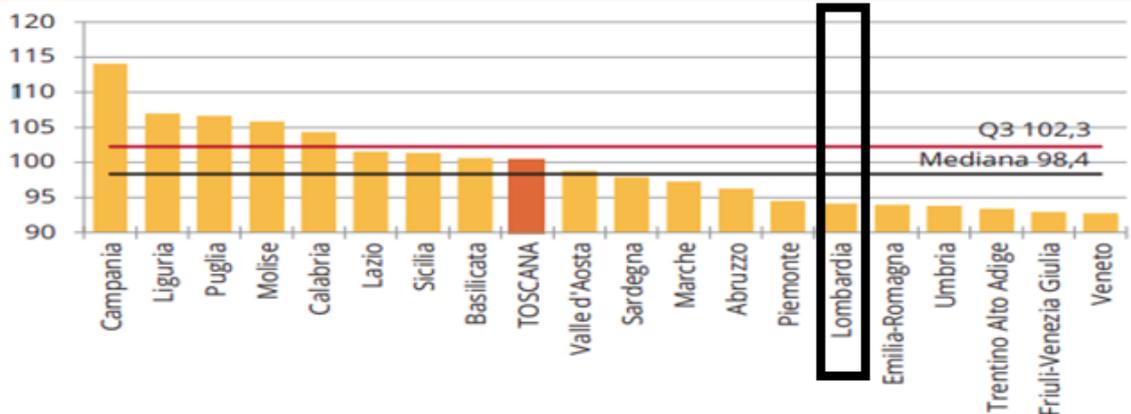


Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT, ANBSC, IPERICO

Il quadro rimane invariato anche nell'analisi dei reati legati alle attività illecite, che considerano principalmente indicatori relativi al numero di denunce per riciclaggio e impiego di denaro di provenienza illecita, contraffazione di prodotti e marchi e sfruttamento della prostituzione e pedopornografia, con la Lombardia che si colloca al di sotto del valore mediano, posizionandosi tra le ultime regioni d'Italia.

Questi dati confermano un'incidenza relativamente contenuta della criminalità organizzata in Lombardia rispetto ad altre regioni italiane.

Indice attività illecite

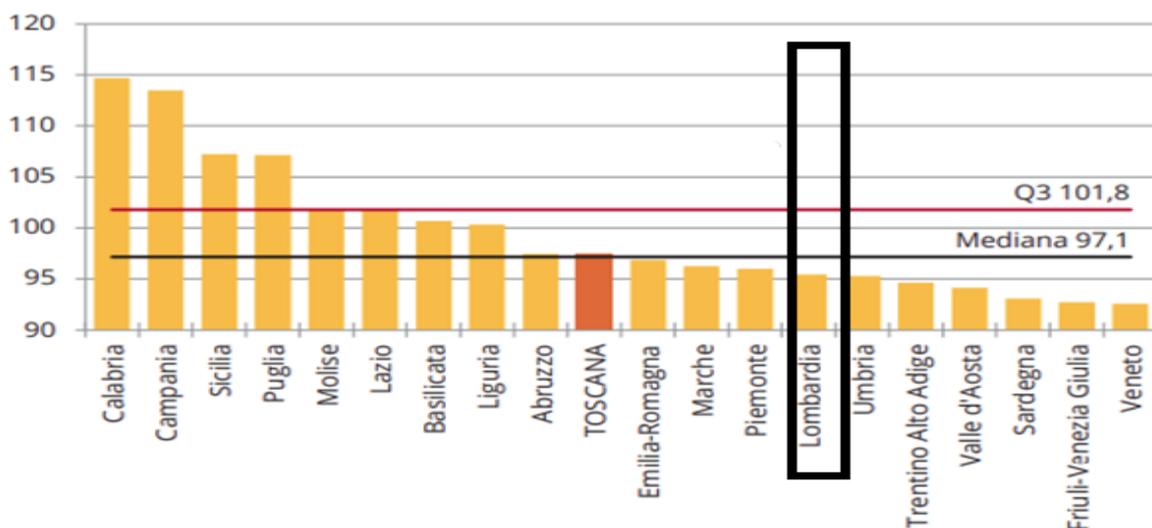


Fonte: elaborazioni IRPET su dati ISTAT, ANBSC, IPERICO

L'indice sintetico finale sulla presenza mafiosa in Lombardia, alla luce dei dati analizzati, conferma che la regione si colloca abbondantemente al di sotto della mediana nazionale, grazie ai bassi valori registrati negli indici di presenza oggettiva della criminalità organizzata, controllo del territorio e attività illecite.

Questi dati evidenziano come la regione, pur essendo esposta a fenomeni criminali, presenti un'incidenza inferiore rispetto ad altre aree del Paese, risultando meno permeabile alle dinamiche della criminalità organizzata.

Indice sintetico di presenza mafiosa

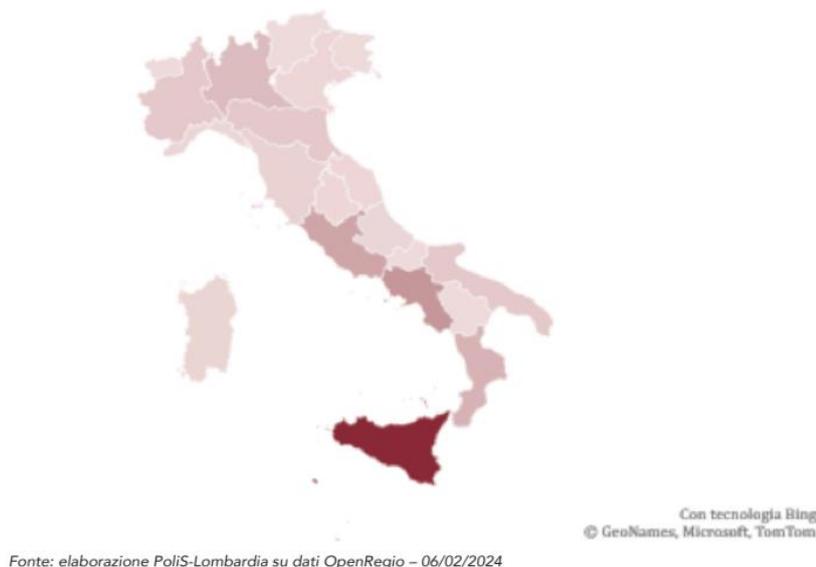


Inoltre, si è osservato, negli ultimi anni, un notevole incremento nel numero di beni coinvolti da Misure di Prevenzione Patrimoniali di tipo Ablativo. Sono migliaia i beni immobili e le aziende sequestrate e confiscate. La Lombardia non fa eccezione, dimostrandosi **attivamente impegnata nel favorire il recupero e il riutilizzo di questi beni per fini sociali o istituzionali.**

In Regione Lombardia sono presenti ben 397 comuni con beni confiscati alle organizzazioni criminali.

La regione, infatti, è tra le prime in Italia per numero di beni confiscati alla criminalità organizzata, con oltre 3.000, immobili confiscati. Nello specifico sono censiti 1.568 beni immobili confiscati in gestione alla ANBSC 1.590 beni immobili confiscati già destinati, e la Lombardia risulta essere la quinta regione per numero di beni in gestione all'ANBSC.⁷

Beni immobili in gestione ANBSC per Regione



con riferimento alle attività economiche, nel 2021 le imprese destinatarie di interdittiva in Lombardia sono aumentate a 68⁸.

La Lombardia rappresenta la quinta regione italiana per numero di aziende in gestione e confiscate alla criminalità organizzata. Secondo i dati dell'Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata (ANBSC), le aziende in gestione in Lombardia sono 238, dato che fa della Regione la quinta per entità del fenomeno. Il 93% delle aziende in gestione viene liquidato, così procedendo alla chiusura aziendale, e il rimanente venduto a soggetti terzi, mantenendo attive le aziende.

I settori di attività delle imprese confiscate destinate sono riconducibili all'ambito delle costruzioni, al settore terziario e alla filiera immobiliare. Si tratta di tipologie di attività appetibili alla criminalità organizzata come evidenziano anche i dati riportati a livello nazionale.

⁷ DGR XII/1923/2024 – Piano Strategico di Legislatura per i beni confiscati

⁸ 6° Rapporto sui fenomeni di criminalità organizzata e corruzione in Toscana - Scuola Normale di Pisa

Tabella 5. Tipologia di aziende destinate in Lombardia

Settori	Numero
Costruzioni	31
Commercio ingrosso-dettaglio, riparazione veicoli, beni personali, casa	28
Alberghi e ristoranti	25
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	22
Altri servizi pubblici, sociali e personali	10
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	5
Attività finanziarie	4
Attività manifatturiere	2
Estrazione di minerali	1
Pesca, piscicoltura e servizi connessi	1
Non indicato	6
Totale	135

Fonte: elaborazione PoliS-Lombardia su dati OpenRegio – 06/02/2024

Fenomeni di Riciclaggio

I fenomeni di riciclaggio hanno matrice diversa e un'incidenza significativa in Italia, visti gli elevati tassi di criminalità economica ed economia sommersa. Il riciclaggio è un fenomeno indipendente da quelli di criminalità organizzata, sebbene eserciti una forte attrazione nei confronti dei secondi.

La principale misura utilizzata per analizzare questi fenomeni occulti è rappresentata dalle segnalazioni di operazioni sospette (s.o.s.) di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo, che intermediari finanziari, professionisti e altri operatori qualificati hanno l'obbligo di comunicare all'Unità di Informazione Finanziaria (UIF) della Banca d'Italia

La UIF svolge il compito di gestire le segnalazioni ricevute, farne una valutazione omogenea e integrata, in grado di cogliere collegamenti soggettivi e oggettivi, tracciare flussi finanziari anche oltre i confini nazionali, attraverso l'apporto delle informazioni scambiate con la rete delle FIU estere, e individuarne operatività connotate da maggior rischi.

A livello nazionale, nel 2021 il numero di segnalazioni ha osservato una forte espansione rispetto agli anni precedenti, registrando il più alto tasso di crescita nell'ultimo decennio di riferimento (+23%, per un totale di 139.524 segnalazioni).

La UIF segnala l'aumento delle comunicazioni trasmesse dalla Pubblica Amministrazione, che, per quanto ancora marginali in valore assoluto, hanno registrato un incremento significativo (+172,3%), proveniente quasi esclusivamente da due società a partecipazione pubblica (114 comunicazioni).

La distribuzione territoriale delle segnalazioni vede la Lombardia, in continuità con gli anni precedenti, la prima regione per concentrazione dell'operatività, con

un'incidenza del 18,2% sul totale. L'incremento delle segnalazioni nella regione (+29,6%) è superiore rispetto alla media nazionale (+22,6).

Regione	2020		2021		
	(valori assoluti)	(quote %)	(valori assoluti)	(quote %)	(var. % rispetto al 2020)
Lombardia	19632	17,3	25447	18,2	29,6
Lazio	14329	12,7	17236	12,4	20,3
Campania	14715	13	15728	11,3	6,9
Veneto	8374	7,4	10253	7,3	22,4
Emilia-Romagna	7810	6,9	9570	6,9	22,5
Sicilia	8005	7,1	9283	6,7	16
Piemonte	6398	5,7	8295	5,9	29,6
Toscana	6695	5,9	8206	5,9	22,6
Puglia	6861	6,1	7702	5,5	12,3
Calabria	3369	3	3826	2,7	13,6
Liguria	2574	2,3	3198	2,3	24,2
Marche	2419	2,1	2897	2,1	19,8
Trent. -Alto Adige	1869	1,7	2378	1,7	27,2
Friuli Ven. Giulia	1862	1,6	2264	1,6	21,6
Abruzzo	1548	1,4	1990	1,4	28,6
Sardegna	1757	1,6	1880	1,3	7
Umbria	1032	0,9	1283	0,9	24,3
Basilicata	786	0,7	867	0,6	10,3
Molise	468	0,4	559	0,4	19,4
Valle d'Aosta	229	0,2	245	0,2	7
Estero	1521	1,3	1412	1	-7,2
Online	934	0,8	5005	3,6	435,9
Totale	113187	100	139524	100	23,3

Fonte: Banca d'Italia, *Quaderni dell'antiriciclaggio dell'Unità di Informazione Finanziaria*, (anno 2021)

Per quel che concerne le operazioni sospette in Lombardia, dal secondo semestre del 2017, la Direzione Investigativa Antimafia indica in maniera più dettagliata, per ogni regione d'Italia, il numero di s.o.s. analizzate e risultate attinenti a fenomeni di criminalità organizzata o relativi a reati spia individuati dalla Direzione.

In termini assoluti, nel 2021 in Lombardia sono state analizzate ben 29.117 operazioni perché ritenute riconducibili direttamente a fenomeni di criminalità organizzata, costituendo il 26% circa delle segnalazioni analizzate dalla Direzione (circa 30.000 sono quelle ricondotte a reati-spia, che sommate alle prime rappresentano circa il 6% delle segnalazioni analizzate su scala nazionale nel 2021).

	2019			2020			2021				
	Crim.Org.	Totale	Naz. %	Crim.Org.	Totale	Naz. %	Crim.Org.	Totale	Naz. %	Crim. Org. %	2020/2021 %
Abruzzo	485	1939	1,5%	2046	5637	1,2%	4519	12680	1,8%	35,6%	124,9%
Basilicata	166	708	0,6%	1254	3088	0,7%	1056	3964	0,6%	26,6%	28,4%
Calabria	1639	3817	3,0%	8272	15787	3,4%	10497	23353	3,3%	44,9%	47,9%
Campania	6409	22143	17,5%	34251	98503	21,4%	36657	102664	14,7%	35,7%	4,2%
Emilia-Romagna	1797	10846	8,6%	11781	32498	7,1%	16690	50383	7,2%	33,1%	55,0%
Friuli Venezia Giulia	305	1437	1,1%	1406	4059	0,9%	2301	9819	1,4%	23,4%	141,9%
Lazio	2419	15153	12,0%	19850	60690	13,2%	36046	110262	15,8%	32,7%	81,7%
Liguria	663	3109	2,5%	3020	12185	2,6%	3776	16165	2,3%	23,4%	32,7%
Lombardia	4318	23791	18,8%	20614	69431	15,1%	29117	110724	15,8%	26,3%	59,5%
Marche	524	2308	2,0%	2219	6674	1,4%	4027	12956	1,9%	31,1%	95,8%
Molise	214	585	0,5%	402	1441	0,3%	719	2184	0,3%	32,9%	51,6%
Piemonte	1083	7718	6,1%	6913	23103	5,0%	11507	37946	5,4%	30,3%	64,2%
Puglia	1224	5660	4,5%	12204	29964	6,5%	16331	41143	5,9%	39,7%	37,3%
Sardegna	92	867	0,7%	1887	5785	1,3%	3143	8845	1,3%	35,5%	52,9%
Sicilia	2172	8092	6,4%	14142	33897	7,4%	17570	47975	6,9%	36,6%	41,5%
Toscana	841	7127	5,6%	7326	21462	4,7%	11266	40426	5,8%	27,9%	88,4%
Trentino-Alto Adige	124	1029	0,8%	1614	4109	0,9%	1479	7662	1,1%	19,3%	86,5%
Umbria	239	1200	0,9%	1968	4808	1,0%	2386	6817	1,0%	35,0%	41,8%
Valle D'Aosta	44	124	0,1%	132	304	0,1%	181	628	0,1%	28,8%	106,6%
Veneto	1174	6799	5,4%	8520	23140	5,0%	11813	40024	5,7%	29,5%	73,0%
n.d.	389	1998	1,6%	772	4216	0,9%	2244	12427	1,8%	18,1%	194,8%
Nord	9508	54853	43,3%	54000	168829	36,6%	76864	273351	39,1%	28,1%	61,9%
Centro	3823	25988	20,5%	31363	93634	20,3%	53725	170441	24,4%	31,5%	82,0%
Sud	13270	50944	40,2%	80969	215764	46,8%	101280	278570	39,9%	36,4%	29,1%
Italia	26121	126650	100,0%	160593	460781	100,0%	223325	699027	100,0%	31,9%	51,7%

Fonte: DIA, Relazioni semestrali, (2019;2020;2021)

I reati corruttivi

Per quel che concerne la rilevazione dei fenomeni corruttivi in Lombardia, ovvero quei fenomeni anche delittuosi che compromettono la trasparenza e l'efficienza delle istituzioni pubbliche e private, si rileva quanto segue.

Nel 2024, in lombardia è stato registrato un aumento del numero di inchieste per corruzione: su un totale di 48 indagini avviate a livello nazionale, 7 hanno riguardato la Lombardia, posizionandola tra le aree con la maggiore incidenza dell'attività di contrattollo sui casi di corruzione nel Paese⁹. Tale dato, tuttavia, è parziale, non dando indicazioni sull'esito delle indagini avviate.

Per vero, il Dipartimento della Funzione Pubblica, analizzando i dati relativi ai principali reati contro la Pubblica Amministrazione commessi nel territorio nazionale dal 2004 al

⁹ Associazione Libera - la corruzione come patologia nazionale: rapporto sulle inchieste sulla corruzione in Italia, ove sono state analizzate tutte le inchieste su corruzione e concussione nel paese.

2023, ha rilevato che vi è stata una significativa riduzione dei reati di concussione, di corruzione, di peculato e degli altri reati corruttivi¹⁰ nel corso del decennio.



Servizio Analisi Criminale

Delitti contro la Pubblica Amministrazione commessi in Italia dal 2004 al 2023.

(Dati consolidati di fonte SDI/SSD)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Var. % 2004- 2023
Concussione (artt. 317 e 319 quater c.p.)	138	115	86	130	145	140	146	130	168	161	144	109	119	104	84	88	97	67	74	61	-55,8%
Reati corruttivi (artt. 318, 319, 319 ter, 320, 321, 322 e 346 bis c.p.)	414	359	361	386	463	460	382	430	433	402	350	468	412	444	328	368	327	282	296	205	-50,5%
Peculato e peculato mediante profitto dell'errore altrui (artt. 314 e 316 c.p.)	291	290	258	292	296	371	436	377	500	466	429	378	388	377	356	468	278	297	254	274	-5,8%
Abuso d'ufficio (art. 323 c.p.)	1.016	1.051	935	1.097	1.168	1.099	1.193	1.196	1.259	1.144	1.254	1.179	1.177	1.106	1.063	1.009	1.365	1.157	966	658	-35,2%

Inoltre, è stata esaminata l'incidenza delle notizie di reato relative ai principali reati corruttivi, rapportandole alla popolazione delle diverse regioni. Dai dati raccolti, emerge che, negli ultimi tre anni, la Lombardia si conferma tra le regioni con i livelli più contenuti, mantenendo una posizione virtuosa anche rispetto al triennio precedente.

Infatti, nel triennio 2021-2023, l'incidenza del fenomeno in Lombardia, misurata in termini di reati ogni 100.000 abitanti, è inferiore alla media nazionale. Nella regione si registrano circa 4,43 eventi ogni 100.000 abitanti, a fronte di oltre 8 eventi della media nazionale. Inoltre, il numero medio di eventi rilevati nell'ultimo triennio è diminuito rispetto al triennio precedente, quando si attestava intorno ai 6 eventi ogni 100.000 abitanti.

¹⁰ Dipartimento della Funzione Pubblica – Direzione Centrale della polizia Criminale – Servizio Analisi Criminale: I reati Corruttivi maggio 2024 - [Servizio Analisi Criminale](#)

2024

Regione	Reati Comm per 100K Res
MOLISE	25,02
CALABRIA	23,32
BASILICATA	22,64
LAZIO	15,12
CAMPANIA	14,31
UMBRIA	13,90
SICILIA	13,22
PUGLIA	12,66
ABRUZZO	11,55
MEDIA NAZIONALE	10,03
VALLE D AOSTA	9,36
TOSCANA	8,67
EMILIA-ROMAGNA	7,06
SARDEGNA	6,98
FRIULI VENEZIA GIULIA	6,39
LIGURIA	6,19
LOMBARDIA	6,07
PIEMONTE	6,03
TRENTINO-ALTO ADIGE	5,88
VENETO	5,49
MARCHE	5,24

Regione	Reati Comm per 100K Res
BASILICATA	21,45
CALABRIA	20,73
MOLISE	18,45
PUGLIA	12,61
SICILIA	11,94
CAMPANIA	11,78
LAZIO	10,79
ABRUZZO	10,73
UMBRIA	10,04
MEDIA NAZIONALE	8,31
SARDEGNA	7,16
MARCHE	6,96
VALLE D'AOSTA	6,24
EMILIA ROMAGNA	5,73
TOSCANA	5,23
LIGURIA	5,20
VENETO	5,18
PIEMONTE	4,73
FRIULI VENEZIA GIULIA	4,61
LOMBARDIA	4,43
TRENTINO ALTO ADIGE	4,24

Nel particolare, nel periodo 1° gennaio 2021 – 31 dicembre 2023, l'incidenza dei reati di concussione (artt. 317 e 319 quater c.p.) a livello nazionale, rapportata alla popolazione residente, si attesta su una media di 0,40 eventi ogni 100.000 abitanti, in diminuzione rispetto al triennio precedente, in cui il valore era pari a 0,47 eventi.

In Lombardia, la media risulta inferiore a quella nazionale, con 0,16 eventi ogni 100.000 abitanti, registrando anch'essa un calo rispetto al triennio precedente, in cui il valore era pari a 0,20 eventi ogni 100.000 abitanti.

2023

Regione	Reati Comm per 100K Res
BASILICATA	1,70
CAMPANIA	1,23
CALABRIA	1,19
ABRUZZO	0,82
LAZIO	0,63
PUGLIA	0,56
SICILIA	0,55
MEDIA NAZIONALE	0,47
PIEMONTE	0,40
TOSCANA	0,35
UMBRIA	0,33
FRIULI VENEZIA GIULIA	0,32
MARCHE	0,32
MOLISE	0,31
LOMBARDIA	0,20
VENETO	0,16
LIGURIA	0,12
TRENTINO-ALTO ADIGE	0,10
EMILIA-ROMAGNA	0,07
SARDEGNA	0,06
VALLE D AOSTA	0,00

2024

Regione	Reati Comm per 100K Res
BASILICATA	2,04
ABRUZZO	1,04
SICILIA	0,89
CAMPANIA	0,82
CALABRIA	0,70
PUGLIA	0,66
MOLISE	0,63
UMBRIA	0,55
MEDIA NAZIONALE	0,40
MARCHE	0,38
LAZIO	0,33
TOSCANA	0,24
VENETO	0,20
FRIULI VENEZIA GIULIA	0,16
LOMBARDIA	0,16
PIEMONTE	0,16
EMILIA ROMAGNA	0,14
TRENTINO ALTO ADIGE	0,10
LIGURIA	0,06
SARDEGNA	0,06
VALLE D'AOSTA	0,00

Nel triennio 2021-2023, l'incidenza dei reati corruttivi a livello nazionale è stata di 1,55 eventi ogni 100.000 abitanti, un valore leggermente superiore rispetto al triennio precedente, che si attestava a 1,53 eventi ogni 100.000 abitanti. A livello regionale, la Lombardia registra un valore inferiore alla media nazionale, con 1,11 eventi ogni 100.000 abitanti, in calo rispetto alla rilevazione del triennio precedente, quando il dato era pari a 1,55 eventi ogni 100.000 abitanti.

2024

Regione	Reati Comm per 100K Res	Regione	Reati Comm per 100K Res
MOLISE	4,38	BASILICATA	4,43
UMBRIA	3,53	CALABRIA	2,88
CALABRIA	3,28	UMBRIA	2,76
VALLE D AOSTA	3,12	MOLISE	2,19
BASILICATA	2,72	PUGLIA	2,13
LAZIO	2,50	SICILIA	2,12
CAMPANIA	2,40	CAMPANIA	2,09
SICILIA	2,36	LAZIO	1,99
PUGLIA	2,08	MEDIA NAZIONALE	1,53
PIEMONTE	1,82	MARCHE	1,47
MEDIA NAZIONALE	1,80	LIGURIA	1,24
TOSCANA	1,73	TOSCANA	1,20
LOMBARDIA	1,55	SARDEGNA	1,19
EMILIA-ROMAGNA	1,53	EMILIA ROMAGNA	1,17
ABRUZZO	1,49	PIEMONTE	1,12
TRENTINO-ALTO ADIGE	1,06	LOMBARDIA	1,11
MARCHE	1,02	TRENTINO ALTO ADIGE	1,06
FRIULI VENEZIA GIULIA	0,89	VALLE D'AOSTA	0,78
LIGURIA	0,87	VENETO	0,71
SARDEGNA	0,60	FRIULI VENEZIA GIULIA	0,65
VENETO	0,51	ABRUZZO	0,30

Nel triennio 2021-2023, l'incidenza dei reati di peculato a livello nazionale è stata di 1,53 eventi ogni 100.000 abitanti. In Lombardia, la media regionale si attesta a 0,84 eventi ogni 100.000 abitanti, registrando un netto calo rispetto al triennio precedente, quando il valore era pari a 1,31 eventi ogni 100.000 abitanti.

2024

Regione	Reati Comm per 100K Res
MOLISE	5,94
TOSCANA	3,60
VALLE D AOSTA	3,12
SICILIA	2,53
LAZIO	2,53
CALABRIA	2,49
UMBRIA	2,21
PUGLIA	2,10
LIGURIA	1,98
FRIULI VENEZIA GIULIA	1,94
ABRUZZO	1,94
MEDIA NAZIONALE	1,82
CAMPANIA	1,47
MARCHE	1,41
BASILICATA	1,36
SARDEGNA	1,31
LOMBARDIA	1,31
TRENTINO-ALTO ADIGE	1,16
EMILIA-ROMAGNA	1,13
VENETO	1,11
PIEMONTE	1,10

Regione	Reati Comm per 100K Res
MOLISE	6,88
BASILICATA	3,23
UMBRIA	2,65
SICILIA	2,44
LAZIO	2,32
PUGLIA	2,25
CALABRIA	2,09
MARCHE	1,98
VALLE D'AOSTA	1,56
MEDIA NAZIONALE	1,53
ABRUZZO	1,49
FRIULI VENEZIA GIULIA	1,46
LIGURIA	1,42
TOSCANA	1,39
CAMPANIA	1,20
SARDEGNA	1,19
VENETO	1,13
PIEMONTE	1,10
EMILIA ROMAGNA	0,97
LOMBARDIA	0,84
TRENTINO ALTO ADIGE	0,58

Criminalità predatoria¹¹

Secondo il Rapporto Intersectoriale sulla Criminalità Predatoria del 2024, riferito alle rilevazioni del 2023, la lombardia registra uno dei livelli più elevati di incidenza dei reati predatori in Italia posizionandosi al secondo posto dopo il Lazio, per numero di furti e al secondo posto dopo la Campania per numero di rapine.

Per ogni 100.000 abitanti, in lombardia risultano essere stati commessi 2.169 furti e 66 rapine.

Furti

Nel 2023 la Lombardia ha registrato, tra le principali tipologie di furto:

- **Furti negli esercizi commerciali:** 31,6 furti ogni 100 esercizi, il dato più alto in Italia.
- **Furti in farmacia:** 12,9 ogni 100 farmacie, con un incremento rispetto al 2022.
- **Furti nelle tabaccherie:** 0,4 ogni 100 punti operativi.
- **Furti in banca:** 0,9 ogni 100 sportelli bancari.

A livello provinciale, **Milano è la città con il più alto numero di furti in Italia**, con un indice di **42,4 furti ogni 100 punti operativi**.

¹¹ Rapporto Intersectoriale sulla Criminalità Predatoria 2024, SAC-DCPC Ministero dell'Interno, OSSIF, ABI, ISTAT

Tabella 2 – Indice di rischio (furti ogni 100 punti operativi) nel 2023 per categoria e regione

Regione	Banche	Uffici postali	Tabaccherie	Farmacie	Es.commerciali
Abruzzo	0,5	0,8	0,7	1,8	8,3
Basilicata	0,0	0,6	1,9	0,9	1,4
Calabria	0,0	1,0	0,6	1,6	3,3
Campania	2,7	2,5	1,2	13,3	6,4
Emilia-Romagna	1,6	0,2	0,4	11,3	24,4
Friuli Venezia-Giulia	0,0	0,3	0,2	1,9	12,1
Lazio	2,5	1,6	0,8	11,0	18,3
Liguria	0,0	0,2	0,1	5,3	19,2
Lombardia	0,9	1,0	0,4	12,9	31,6
Marche	0,1	0,5	1,2	0,9	10,2
Molise	0,0	0,6	1,5	1,2	5,6
Piemonte	2,1	0,6	0,2	7,0	21,6
Puglia	1,6	3,2	0,4	6,1	5,9
Sardegna	0,0	0,2	0,5	4,4	6,8
Sicilia	0,7	1,9	0,8	4,3	8,3
Toscana	1,7	3,3	0,5	8,7	18,9
Trentino Alto-Adige	1,0	0,3	0,3	3,1	18,2
Umbria	2,0	1,9	0,4	12,6	14,0
Valle d'Aosta	2,9	0,0	0,0	3,8	8,0
Veneto	0,6	1,0	0,2	4,2	17,3
ITALIA	1,2	1,2	0,6	7,9	15,3

Fonte: elaborazioni su dati OSSIF, Poste Italiane, Federazione Italiana Tabaccai, SAC-DCPC Ministero dell'Interno e Federfarma

Rapine

Nel 2023, in Lombardia l'incidenza dei reati di rapina nei confronti degli esercizi operativi è la seguente:

- **Esercizi commerciali:** 1,4 rapine ogni 100 punti operativi.
- **Farmacie:** 2,9 rapine ogni 100 farmacie.
- **Banche:** 0,5 rapine ogni 100 sportelli.
- **Uffici postali:** 0,7 rapine ogni 100 uffici.

A livello provinciale, **Milano risulta la città con il maggior numero di rapine in Lombardia** e tra le più colpite a livello nazionale, seguita da Brescia e Varese.

Tabella 1 – Indice di rischio (rapine ogni 100 punti operativi) nel 2023 per settore e regione

Regione	Banche	Uffici postali	Tabacche rie	Farmacie	Es.commerciali
Abruzzo	0,2	0,8	0,1	0,0	0,3
Basilicata	0,6	0,0	0,0	0,0	0,1
Calabria	0,3	1,0	0,1	0,6	0,1
Campania	0,8	4,7	0,7	2,7	0,5
Emilia-Romagna	0,4	0,4	0,1	1,1	1,3
Friuli-Venezia Giulia	0,2	0,0	0,1	0,0	0,8
Lazio	0,4	4,3	0,1	3,6	1,1
Liguria	0,2	0,0	0,1	0,5	1,1
Lombardia	0,5	0,7	0,1	2,9	1,4
Marche	0,0	0,2	0,0	0,4	0,3
Molise	0,0	0,6	0,0	0,0	0,3
Piemonte	0,4	0,4	0,1	3,2	1,3
Puglia	0,1	0,8	0,6	0,7	0,4
Sardegna	0,0	1,1	0,1	0,2	0,4
Sicilia	1,3	2,3	0,3	2,2	0,6
Toscana	0,3	0,2	0,1	1,5	0,8
Trentino Alto-Adige	0,0	0,6	0,1	0,0	1,2
Umbria	0,9	0,8	0,1	0,3	0,5
Valle d'Aosta	1,5	0,0	0,0	0,0	0,3
Veneto	0,0	0,4	0,2	0,8	0,9
ITALIA	0,4	1,2	0,2	1,8	0,8

Fonte: elaborazioni su dati OSSIF, Poste Italiane, Federazione Italiana Tabaccai, SAC-DCPC Ministero dell'Interno e Federfarma

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

Al fine di contrastare le conseguenze dovute alla pandemia è stato approvato il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), per pianificare la gestione dei finanziamenti erogati dall'Unione Europea volti a rilanciare le economie dei Paesi membri dell'UE.

Ciò comporta la programmazione e l'attuazione di una serie di monitoraggi e contromisure a tutti i livelli istituzionali utili a contrastare, oltre al probabile diffondersi di fenomeni corruttivi, anche le mire della criminalità organizzata.

Una delle sfide maggiori per le Pubbliche Amministrazioni, infatti, è proprio quella di riuscire ad investire in maniera utile i fondi destinati dal PNRR, limitando sprechi, fenomeni corruttivi e infiltrazioni mafiose.

Con particolare riferimento al settore sanitario vengono stanziati fondi molto rilevanti al fine di avviare un processo di riforma del settore, resosi ancora più necessaria a seguito della diffusione della Pandemia Covid-19, accentuando l'importanza delle tecnologie, delle competenze per rivedere i processi di cura ed ottenere un più efficace collegamento tra ricerca, analisi dei dati e programmazione.

Regione Lombardia con la Legge regionale n. 22 del 14 dicembre 2021, la prima legge regionale a indirizzare le tematiche del PNRR, ha previsto interventi **di miglioramento dell'assetto organizzativo del sistema sanitario e sociosanitario lombardo**, da attuarsi attraverso il potenziamento e la creazione di strutture e presidi territoriali, il

rafforzamento dell'assistenza domiciliare, lo sviluppo della telemedicina e una più efficace integrazione con tutti i servizi sociosanitari.

Con uno stanziamento totale di 20,23 miliardi di euro, la Missione 6 ha l'obiettivo di affrontare in maniera sinergica gli aspetti critici del Sistema Sanitario Nazionale (SSN), allineando i servizi ai bisogni di cura dei pazienti in ogni area del Paese, migliorando le dotazioni infrastrutturali e tecnologiche, promuovendo la ricerca e l'innovazione e sviluppando competenze tecnico-professionale, digitale e manageriali del personale. La Missione 6 si articola in 2 componenti:

- Reti di prossimità, strutture e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale:
 - case comunità e presa in carico della persona;
 - casa come primo luogo di cura e telemedicina: implementazione delle centrali operative territoriali; interconnessione aziendale;
 - rafforzamento dell'assistenza sanitaria intermedia e delle sue strutture: Ospedali di Comunità;
- Innovazione, ricerca e digitalizzazione del servizio sanitario:
 - Ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero;
 - Adozione e utilizzo del fascicolo sanitario elettronico;
 - Rafforzamento dell'infrastruttura tecnologica e degli strumenti digitali;
 - Sviluppo delle competenze professionali e digitali del personale;

Regione Lombardia ha individuato come soggetti attuatori degli interventi **esclusivamente gli enti pubblici facenti parte del servizio sanitario Lombardo (ATS, ASST, IRCCS)**, a tal proposito si precisa che **AREU non è interessata** direttamente dalle misure adottate al fine di attuare il PNRR e dalle misure di investimento previste a livello regionale.

Areu Sicura

AREU, nel corso del 2024, ha partecipato all'Avviso Pubblico per la presentazione di proposte di interventi di potenziamento della resilienza cyber dei grandi Comuni, dei Comuni capoluogo di Regione, delle Città Metropolitane, delle Agenzie regionali sanitarie e delle Aziende ed enti di supporto al Servizio Sanitario Nazionale, delle Autorità di sistema portuale, delle Autorità del Bacino del Distretto idrografico e delle Agenzie regionali per la protezione dell'ambiente a valere sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, Missione 1 – Componente 1 – Investimento 1.5 “Cybersecurity” – Codice d’investimento M1C111.5” indetto dall’Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale.

Il progetto presentato da AREU, denominato “AREU Sicura”, che è stato ammesso dall’ACN da finanziare nell’ambito dell’investimento 1.5 - Cybersecurity nell’ambito del PNRR, Missione M1C1 “Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella P.A.”, è stato ammesso al finanziamento per un importo complessivo pari a € 1.497.123,00.

Al fine di supportare il responsabile del procedimento nelle attività necessarie al completamento del progetto, è stata individuata una composizione ristretta del Gruppo di lavoro Cybersicurezza, denominato GDL Cybersicurezza AREU SICURA. Il gruppo di lavoro, ognuno per le proprie competenze, ha il compito di garantire lo svolgimento delle attività necessarie allo sviluppo e al completamento del progetto, in

conformità con le indicazioni di ACN, anche con riferimento alle attività di monitoraggio e rendicontazione delle attività del progetto.

Olimpiadi Invernarli Milano - Cortina 2026

Il 6 febbraio 2026 è previsto l'inizio dei **Giochi Olimpici e Paralimpici Invernalni di Milano Cortina 2026**, che si concluderanno definitivamente il 15 marzo 2026 (conclusione delle paralimpiadi).

Si tratta della terza edizione della storia delle olimpiadi invernali che si svolge in Italia.

Nell'organizzazione dell'evento sono impiegati decine di soggetti, sia pubblici che privati.

A Milano ci sarà la sede del Villaggio Olimpico principale e del Media Centre-Centro Espositivo. Le competizioni lombarde si svolgeranno principalmente nei territori della Valtellina.

Si tratta di un evento importante e complesso che, anche secondo la Direzione Investigativa Antimafia, rappresenta un elemento a forte rischio di commissione di eventi corruttivi.

La gestione dei fondi per l'organizzazione delle "Olimpiadi Milano – Cortina 2026" rappresenta un elemento di forte criticità da monitorare attentamente, in quanto potrebbe elemento scatenante di attività di infiltrazione mafiosa e di acquisizione illecita di fondi pubblici.¹²

AREU, date le funzioni istituzionali svolte, l'expertise del proprio personale, e le funzioni di coordinamento affidatele, è direttamente coinvolta nella gestione delle emergenze sanitarie extraospedaliere che si dovessero presentare nei luoghi e nel corso degli eventi.

Si precisa, tuttavia, che, come si può desumere dall'allegato 2 alla DGR XII/2931/2024, AREU non è direttamente destinataria dei fondi stanziati per l'organizzazione delle Olimpiadi Invernalni 2026.

4. ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

La struttura Organizzativa di AREU

Con riferimento al contesto interno si ricorda che l'organizzazione degli Enti è contenuta nei Piani di Organizzazione Aziendale Strategici (POAS) approvati dalla Giunta regionale, che contengono anche l'articolazione organizzativa, rappresentata dagli organigrammi che sono parte integrante di tali piani. L'assetto organizzativo, così definito costituisce il contesto entro il quale gli Enti dovranno individuare le azioni e gli interventi di sviluppo organizzativo.

Pertanto, per la panoramica sul contesto interno di AREU si rimanda al POAS 2021-2023, adottato con delibera 302 del 2022, e pubblicato anche sul sito istituzionale: [POAS 2021-2023](#).

IL POAS di AREU è stato aggiornato con DGR XII/3558/2024, recepita con Delibera AREU n. 547/2024 che ha disposto i seguenti aggiornamenti dell'assetto organizzativo definito

¹² Relazione semestrale della Direzione Investigativa Antimafia inviata al parlamento con riferimento al semestre luglio – dicembre 2022

nel 2022:

- Staff Direzione Generale:
 - a) istituzione della S.C. Relazioni istituzionali, in staff alla Direzione Generale;
 - b) trasformazione della S.C. Comunicazione in S.S. Comunicazione, afferente alla S.C. Relazioni istituzionali;
 - c) istituzione della funzione Grant office, afferente alla S.C. Relazioni istituzionali;
 - d) istituzione della funzione International health office, afferente alla S.C. Relazioni istituzionali;
 - e) istituzione della S.S. Cybersicurezza, afferente alla S.C. Sistemi Informativi;
 - f) trasformazione della S.S. Prevenzione e protezione in funzione Prevenzione e protezione, con mantenimento dell'afferenza alla Direzione Generale;
- Staff Direzione Sanitaria:
 - a) trasformazione della S.C. Medicina legale e sorveglianza sanitaria in:
 - iii. S.S. Sorveglianza sanitaria, afferente alla S.C. Direzione medico organizzativa;
 - iv. funzione Medico legale, afferente alla Direzione Sanitaria;
 - b) istituzione della S.S. Ricerca e sviluppo, in staff alla Direzione Sanitaria;
 - c) variazione dell'afferenza del Medico competente: dalla S.C. Medicina legale e sorveglianza sanitaria alla S.C. Direzione medico organizzativa;
- Dipartimento Sanitario
 - a) istituzione della S.C. Coordinamento regionale del procurement di organi e tessuti afferente al Dipartimento Sanitario, a cui afferisce la già presente S.S. Trasporto organi, tessuti ed équipe;
 - b) variazione dell'afferenza della S.C. DAPSS: dal Dipartimento Sanitario allo staff della Direzione Sanitaria;
 - c) sostituzione della funzione CMI, afferente alla S.C. Integrazione percorsi di cura ospedale-territorio;
- Dipartimento Amministrativo:
 - c) trasformazione della S.S.D. Tecnico patrimoniale in S.C. Tecnico patrimoniale, con mantenimento dell'afferenza al Dipartimento Amministrativo;
 - d) istituzione della S.S. Privacy, afferente alla S.C. Affari generali e legali.

Rapporti istituzionali

Consiglio e Giunta Regionale

I rapporti che intercorrono tra AREU, il Consiglio Regionale, la Giunta Regionale e i relativi uffici sono disciplinati dall'art. 16 della L.R. 33/2009.

La Giunta Regionale stabilisce struttura organizzativa, patrimonio e risorse professionali e finanziarie dell'Agenzia. Il Direttore Generale è nominato dalla Giunta.

Direzione Generale Welfare della Lombardia

AREU, quale Ente Sanitario, opera in stretto coordinamento con la DG Welfare di Regione Lombardia, responsabile della programmazione, della gestione e del controllo del sistema sanitario e sociosanitario regionale. Pertanto, AREU, va considerato un ente operativo che risponde alla programmazione strategica della DG Welfare, con cui mantiene un rapporto di stretta collaborazione e supervisione.

Enti del Terzo Settore (ETS)

In ossequio al principio di sussidiarietà orizzontale sancito dalla Costituzione e recepito dalla normativa vigente, l'AREU riconosce il ruolo strategico del Terzo settore che costituisce, da sempre, componente fondamentale della realtà lombarda.

Per lo svolgimento, lo sviluppo e il miglioramento delle attività assegnate, l'AREU intrattiene relazioni con le Organizzazioni di volontariato del soccorso e altri soggetti che operano nel Terzo Settore.

5. VALUTAZIONE DI IMPATTO DEL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO

AREU ha scelto di adottare una strategia di prevenzione derivante dalla valutazione dei dati raccolti riportati nell'analisi del contesto interno ed esterno, utilizzando, a tal fine, solo i dati effettivamente rilevanti ai fini della prevenzione dei rischi corruttivi.

Infatti, al fine di individuare le aree dell'Ente sulle quali è stata concentrata l'attenzione e il lavoro di mappatura e di analisi dei rischi avviato nel 2022 e programmare il monitoraggio svolto negli anni successivi, sono stati interpretati i dati sul contesto interno ed esterno raccolti. In particolare, i dati sulla presenza della criminalità organizzata nel territorio lombardo richiedono particolare attenzione sulle aree relative agli approvvigionamenti e all'attività Tecnico - patrimoniale ove si possono concentrare maggiormente gli eventuali interessi illeciti in ambito sanitario, nonché nel processo di selezione dinamica.

Infine, AREU continua a dedicare un particolare focus alla propria risorsa più importante: il proprio personale.

Con riferimento all'analisi dei dati utilizzati, il contesto interno ed esterno negli ultimi anni non ha subito importanti variazioni, pertanto gran parte dei dati utilizzati negli anni precedenti possono essere considerati ancora validi ed attuali. Pertanto l'Ente si è posto come obiettivo primario quello di continuare a tenere alta l'attenzione sui rischi corruttivi a cui può andare in contro e monitorare le misure individuate i processi mappati nel corso del 2022 ed aggiornati nel corso degli anni successivi.

A fronte di ciò si richiamano le aree e i processi che sono stati oggetto di mappatura e di revisione dell'analisi dei rischi nel corso del 2021-2022.

a) ACQUISIZIONE E PROGRESSIONE DEL PERSONALE:

1. Assunzione di personale a tempo indeterminato
2. Progressione di carriera incarichi dirigenziali di struttura complessa dell'area medica e sanitaria;
3. Conferimento incarichi liberi professionali;
4. Assunzione di personale tramite centro per l'impiego ex. Art. 16 l. 56/87 a tempo indeterminato;
5. Avviso pubblico (per titoli e colloquio) a tempo determinato per il personale del

comparto;

b) AFFIDAMENTO DI SERVIZI E FORNITURE

1. Procedura di acquisizione di beni e servizi:

- a. Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento;
- b. Requisiti di qualificazione;
- c. Requisiti di aggiudicazione;
- d. Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte
- e. Procedure negoziate;
- f. Revoca del bando;
- g. Varianti in corso di esecuzione del contratto;
- h. Subappalto;
- i. Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto;

c) AFFIDAMENTO DI LAVORI

1. Procedura di acquisizione lavori (ipotesi importo > € 100.000)
2. Procedura di acquisizione lavori (ipotesi importo < € 100.000)

d) DONAZIONI

1. Processo di gestione delle donazioni

Inoltre, con riferimento alle altre aree di rischio, AREU nel corso del 2022 ha organizzato appositi laboratori formativi sui processi aziendali a maggior rischio corruttivo. In particolare, le aree individuate sono state oggetto di appositi incontri finalizzati a fornire ai dipendenti le competenze per mappare i processi (fasi e attività) e ad identificare i rischi corruttivi (eventi, modalità e fattori) al fine di omogenizzare e realizzare i controlli sui processi dell'Ente in modo sistematico ed integrato dagli uffici, che si sono tenuti durante i mesi di aprile e maggio 2022.

Per mezzo di tali attività è stato possibile mappare e validare i processi di diverse aree dell'Agenzia, individuando i fattori di maggior rischio e le procedure da adottare al fine di prevenire ulteriormente i rischi corruttivi (**Allegato 1 – Mappature dei processi**).

Le aree ed i processi che sono stati oggetto di mappatura successivamente dell'approvazione del PTPTC 2022-2024 sono le seguenti:

a) Struttura regionale di coordinamento:

1. Gestione emocomponenti;
2. Gestione medicinali plasmici derivati;

b) S.C. Elisoccorso - Gestione del servizio di elisoccorso;

1. Selezione componente di equipaggio HEMS per attività di elisoccorso per le 5 basi regionali di AREU;
2. Stipula contratto di fornitura e manutenzione di elicottero;

c) S.S.D. Gestione amministrativa servizi sanitari:

1. Determinazione rimborsi agli enti del terzo settore assegnatari di postazioni di soccorso;
2. Verifica spese soccorso alpino lombardo;

3. Selezione dinamica – assegnazione postazione di soccorso in forma continua;

d) S.C. economico finanziario;

1. Ciclo passivo;
2. Ciclo attivo – trasporti secondari;

e) S.C. Formazione:

1. Certificazione soccorritori - SEE;
2. Certificazione soccorritori - TSS/TS;
3. Progettazione, realizzazione e valutazione degli eventi formativi (con riferimento a un evento formativo di prima realizzazione, accreditato ecm-cpd, con docenti appartenenti al "sistema AREU " in orario di servizio);

f) S.S.D. Maxiemergenze - G.A.M.E.S.:

1. Gestione manifestazione eventi sportivo (G.A.M.E.S.);

g) S.S. Ingegneria Clinica:

1. Ricezione informativa su defibrillatore;
2. Ricezione;

h) S.S.D. Logistica, magazzino e unità mobili

1. Acquisti beni e servizi e manutenzione;
2. Gestione macchine di servizio;

i) S.S. Qualità, risk management e internal auditing:

1. Esecuzione degli audit interni programmati (RIF. Attività svolte da AREU – Direzione AREU, AAT, SOREU, CUR NUE, NEA);

j) Area Sperimentazioni:

1. Sperimentazione clinica;
2. Sperimentazioni di tecnologie già operative;
3. Sperimentazioni (apparecchiature biomediche).

Infine, nel corso del 2024 è stata svolta un'ulteriore mappatura relativa al processo di *Affidamento degli incarichi legali esterni* da parte di questa Agenzia. A tal fine a seguito di un'analisi iniziale dei rischi connessi al processo stesso, sono state identificate sia le criticità potenziali sia le misure di contrasto già attuate. Tutte le attività previste sono state schematizzate seguendo il modello standard utilizzato nelle mappature dei processi di questa Agenzia.

6. MAPPATURA E ANALISI DEI RISCHI

Mappatura dei processi

La mappatura dei processi realizzata da AREU ha consentito l'individuazione del contesto entro cui deve essere sviluppata la valutazione del rischio.

Per processo si intende un insieme di attività interrelate che creano valore trasformando delle risorse (input del processo) in un prodotto (output del processo) destinato ad un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente). Il processo che si svolge nell'ambito di un'amministrazione può condurre al risultato finale o porsi come parte o

fase di un processo complesso, con il concorso di più amministrazioni. Il concetto di processo è più ampio di quello di procedimento amministrativo e ricomprende anche le relative procedure di natura privatistica.

Il metodo di mappatura adottato da AREU mira a individuare per ciascun processo, le fasi, le attività che lo costituiscono e il soggetto responsabile del processo.

Identificazione dei rischi corruttivi

L'identificazione dei rischi consiste nella ricerca, individuazione e descrizione dei rischi. L'attività di identificazione richiede che per ciascuna attività del processo siano fatti emergere i possibili eventi corruttivi, le modalità tramite cui l'evento può essere realizzato e gli eventuali fattori abilitanti interni ed esterni all'ente che possono agevolare l'eventuale dipendente corrotto nella realizzazione dell'evento.

In particolare, i dipendenti di AREU hanno indentificato per ciascuna attività i seguenti elementi che costituiscono il rischio:

EVENTO CORRUTTIVO	Manifestazione dell'abuso che l'Ente intende prevenire
MODALITÀ	Dinamica operativa, condotta funzionale alla realizzazione dell'evento corruttivo
FATTORE ABILITANTE INTERNO	Elemento organizzativo e strutturale che aumenta il rischio
FATTORE ABILITANTE ESTERNO	Elemento di contesto che aumenta il rischio

Con riferimento all'area sperimentazioni e alla Struttura Regionale di Coordinamento coinvolgendo sia la *line* sanitaria sia la *line* amministrativa per gli ambiti di rispettiva competenza ed interdisciplinarietà

Trattamento del rischio

Una volta che i dipendenti hanno identificato gli elementi che costituiscono il rischio, si è provveduto a identificare i presidi utili a neutralizzare il rischio nella sua modalità di realizzazione o nel suo fattore abilitante.

In particolare, al fine di rendere la strategia di prevenzione più efficace ed integrata rispetto alle procedure e gli strumenti già in uso nell'Ente, i dipendenti in un primo momento cercano di identificare eventuali azioni, aspetti e dinamiche procedurali e organizzative già in corso di adozione dall'Ente al fine di neutralizzare i possibili eventi. Laddove azioni neutralizzanti non siano individuabili a monte, i dipendenti hanno il compito di individuare nuove soluzioni, facendo riferimento alle misure prettamente anticorruptive previste dalla normativa.

Scheda di Lavoro

Ai fini di permettere a ciascun dipendente di lavorare, anche autonomamente, sui processi e i rischi, viene distribuita a loro una scheda uguale a quella riportata di seguito:

PROCESSO DA ANALIZZARE: _____

ATTIVITÀ DA ANALIZZARE: _____

RESPONSABILE: _____

EVENTO CORRUTTIVO & MODALITÀ: _____

FATTORE ABILITANTE INTERNO	FATTORE ABILITANTE ESTERNO

MISURE DI PREVENZIONE

GIÀ ESISTENTI	NUOVE DA ADOTTARE

TEMPI DI ATTUAZIONE: _____

Nel corso del 2024, come già avvenuto nel corso del 2023, il RPCT, di concerto con i Direttori delle strutture coinvolte per ciascun processo analizzato, ha eseguito il monitoraggio delle mappature realizzate nel corso dell'anno 2021 e 2022.

Per ogni singola mappatura, il RPCT e il Direttore della Struttura interessata hanno effettuato un controllo, sia sulle misure anti-corruttive già esistenti, per verificarne l'efficacia, sia sulle misure da attuare, per verificarne lo stato di avanzamento.

Complessivamente è emerso che:

- la maggior parte delle misure anti-corruttive già esistenti, che vengono utilizzate dalle Strutture, sono ancora efficaci per la prevenzione della corruzione.
- la maggior parte delle misure anti-corruttive da attuare, risultano già attuate.
- se criticità precedentemente emerse a causa della deficitaria dotazione del personale di alcune strutture sono state in buona parte risolte grazie all'aumento della dotazione organica e alle assunzioni effettuate nel corso del 2024.
- sono state individuate nuove fasi e nuove attività nelle mappature già esistenti, per le quali è stata fatta un'analisi di rischio corruttivo, con annesse misure di contrasto.

Inoltre, successivamente all'istituzione del Comitato Tecnico Scientifico di AREU, la mappatura del processo di "Sperimentazione clinica" è stata rivista e aggiornata cosicché rifletta le attività attualmente in corso presso AREU e possa essere un'efficace prevenzione dei rischi corruttivi che possano presentarsi.

7. SISTEMA DEI CONTROLLI

Soggetti che partecipano al sistema dei controlli

I soggetti che concorrono alla prevenzione della corruzione all'interno dell'AREU sono i seguenti.

Soggetto	Funzioni e controlli
Direttore Generale	Designa il Responsabile della prevenzione della corruzione
	Adotta il PIAO
	Adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione (ad es.: criteri generali per il conferimento e l'autorizzazione allo svolgimento degli incarichi da parte dei dipendenti ex art. 53 del D.L. n. 165/2001)
	Definisce obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza (art. 1, comma 8, L. 190/2012)
	Decide in ordine all'introduzione di modifiche organizzative per assicurare al Responsabile della Prevenzione della Corruzione funzioni e poteri idonei allo svolgimento del ruolo con autonomia ed effettività
	Riceve la relazione annuale del Responsabile, può chiamare quest'ultimo a riferire sull'attività e riceve dallo stesso, segnalazioni circa eventuali disfunzioni riscontrate inerenti all'attuazione delle misure di prevenzione e di trasparenza
Dirigente	Svolge attività informativa nei confronti del Responsabile, dei Referenti e dell'Autorità Giudiziaria
	Partecipa al processo di gestione del rischio
	Propone le misure di prevenzione
	Assicura l'osservanza del Codice di comportamento e verifica le ipotesi di violazione
	Adotta le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale interno alla Struttura
	Riferisce al Responsabile in merito alle richieste di contatto e di informativa dallo stesso formulate
	Osserva le misure contenute nel presente Piano
Dipendente	Partecipa al processo di gestione del rischio
	Osserva le misure contenute nel presente Piano
	Segnala le situazioni di illecito al proprio Dirigente o all'Ufficio Procedimenti Disciplinari
	Rispetta il Codice di comportamento
	Riferisce al Responsabile in merito alle richieste di contatto e di informativa dallo stesso formulate
	Segnala casi, anche potenziali, di personale conflitto di interessi
Collaboratore	Osserva le misure contenute nel presente Piano
	Segnala le situazioni, anche potenziali, di illecito
	Riferisce al Responsabile in merito alle richieste di contatto e di informativa dallo stesso formulate
	Rispetta il Codice di comportamento

Secondo la definizione dell'Institute of Internal Auditors (IIA) l'internal auditing costituisce *“attività indipendente e obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di governance”*.

L'internal auditing, rappresenta, pertanto, nell'operatività, uno strumento per la valutazione dell'efficacia dei sistemi di controllo interni in grado di fornire supporto per l'implementazione di interventi rivolti alla risoluzione di anomalie e al miglioramento dei processi.

Con il POAS approvato con D.G.R. n. 6794/2022, AREU ha evidenziato la rilevanza dell'attività di audit interno quale strumento di supporto dei processi dell'Agenzia, confermando:

- l'assegnazione della funzione di internal auditing, dal 2017 in capo al dirigente amministrativo della S.S. Qualità e risk management, alla stessa Struttura, posta in staff al Direttore Generale, ridenominata S.S. Qualità e risk management e internal auditing;
- il supporto della Direzione Strategica, al fine di garantire un adeguato svolgimento dell'attività di audit e di favorire i momenti di condivisione/confronto con le altre funzioni di controllo.

Con l'approvazione dell'aggiornamento del POAS 2022 – 2024, con D.G.R. n. 3558/2024, l'Agenzia ha confermato l'assetto organizzativo in tema di internal auditing.

I processi da sottoporre a audit interno sono, di norma, identificati sulla base dei seguenti criteri:

- processi strategici per l'Agenzia e/o con significativo impatto economico e/o di immagine;
- processi ad alta complessità e/o trasversali;
- processi il cui esito impatta in modo significativo sull'efficacia dei servizi/prestazioni erogati;
- processi in relazione ai quali sono stati riscontrati rilievi significativi in occasione di precedenti audit (interni o esterni);
- necessità di verificare l'efficacia del sistema di gestione per la qualità ISO 9001 e la conformità dello stesso ai contenuti della norma;
- processi interessati dal percorso attuativo della certificabilità dei bilanci (PAC);
- attuazione di percorsi interni o previsti dalla normativa in relazione ai quali è richiesta l'esecuzione di audit interni.

Forte è l'integrazione tra l'attività di audit interno e quella del RPCT; per il triennio 2025 – 2027 sono previsti diversi audit congiunti aventi ad oggetto le procedure PAC.

Nel corso del 2024 il Risk Manager e il RPCT hanno eseguito un audit interno in relazione al processo di gestione delle apparecchiature elettromedicali (dalla ricezione del

bene da parte dell'Agazia fino alla dismissione dello stesso) che coinvolge diverse Strutture interne dell'Agazia

L'audit ha trattato nello specifico le seguenti fasi:

- ricevimento e presa in carico;
- inventariazione, iscrizione nel Libro Cespiti e valorizzazione iniziale;
- collaudo;
- consegna all'utilizzatore;
- ammortamenti, sterilizzazioni e incrementi del valore;
- dismissione.

Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC)

Il Percorso Attuativo della Certificabilità (PAC), di cui alla Deliberazione AREU n. 141 del 20 aprile 2020, in linea con quanto delineato nella normativa di riferimento (D.L. n. 118 del 23 giugno 2011, D.M. del 17 settembre 2012, D.M. Salute del 1 marzo 2013) risulta finalizzato al raggiungimento degli standard organizzativi, contabili e procedurali necessari a garantire la certificabilità dei dati e dei bilanci delle aziende sanitarie. La sua progressiva implementazione porta, da un lato, a favorire un attento presidio degli aspetti amministrativo-contabili e dall'altro ad approfondire eventuali profili di criticità amministrativo-contabili e a individuarne le modalità di superamento o, quantomeno, di contenimento. Nel corso dell'anno 2019 è stata completata l'approvazione definitiva delle procedure per ciascuna area, esclusa quella dei Requisiti Generali, degli obiettivi previsti dal decreto ministeriale:

- A. Area Immobilizzazioni
- B. Area Rimanenze
- C. Area Crediti e Ricavi
- D. Area Disponibilità Liquide
- E. Patrimonio Netto
- F. Area Debiti e Costi

L'implementazione, già avviata è stata consolidata nel corso dell'anno 2020, rappresenta il presupposto per il completamento del progetto, fino alla definizione dell'area A) Requisiti Generali e la successiva attività di revisione esterna da attuarsi sotto il consueto coordinamento regionale.

AREU, con deliberazione n. 141 del 20 aprile 2020 ha preso atto della D.G.R. n.XI/3014 del 30 marzo 2020 avente a oggetto "*Completamento Percorso Attuativo della Certificabilità dei bilanci degli Enti del SSR di cui alla L.R. n. 23/2015, della gestione sanitaria accentrata e del consolidato regionale ai sensi del D.M. 1 marzo 2013 e della D.G.R. n. 7009/2017 - (di concerto con l'Assessore)*".

Nel corso del 2024, il personale AREU coinvolto nelle aree di interesse delle procedure PAC è stato coinvolto da Regione Lombardia in attività di affinamento della mappatura dei processi e definizione degli strumenti di audit con riferimento ai seguenti ambiti: area immobilizzazioni e area rimanenze.

Sistema qualità e risk management

L'attività di AREU, attraverso le sue articolazioni, si sviluppa su tutto il territorio regionale e coinvolge un significativo numero di operatori, con diverse professionalità, che devono interagire tra loro con l'obiettivo di erogare un servizio rispondente agli standard prefissati. In questo scenario di complessità, di forte interdipendenza dei processi e di discrezionalità decisionale decentrata, l'attuazione di comportamenti organizzativi omogenei, la capacità di individuare e analizzare le criticità e di intraprendere le opportune azioni, rappresentano il presupposto per consentire il razionale ed efficace funzionamento del "sistema AREU".

Nell'ambito di tale contesto, AREU ha sviluppato un sistema integrato di gestione della qualità e del rischio con l'obiettivo di:

- favorire e supportare l'esecuzione delle attività istituzionali, attraverso l'utilizzo di un metodo di lavoro condiviso, nel rispetto delle strategie definite dalla Direzione dell'Agenzia;
- favorire l'efficace interazione e la collaborazione tra le Strutture/articolazioni dell'Agenzia;
- supportare, anche attraverso la documentazione prescrittiva, l'omogeneizzazione dei comportamenti organizzativi delle Centrali/Sale operative dell'Agenzia, nel rispetto delle attività e delle competenze specifiche, in una logica di sistema;
- mantenere un sistema di rilevazione tempestiva e di monitoraggio degli elementi critici e degli eventi significativi del sistema, attraverso l'attività di risk management e di internal auditing;
- supportare le Strutture/articolazioni dell'Agenzia nell'individuazione e nell'implementazione di percorsi e azioni di miglioramento;
- promuovere la cultura della qualità e della sicurezza e la tensione al miglioramento continuo.

La pianificazione annuale delle attività in tema di qualità e risk management è descritta nel Piano qualità e risk management, predisposto dalla S.S. Qualità, risk management e internal auditing, sulla base delle indicazioni regionali e approvato con delibera dalla Direzione dell'Agenzia (per l'anno 2024: delibera AREU n. 207/2024).

Il Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA)

Il Responsabile è incaricato della compilazione e dell'aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) istituita ai sensi dell'art. 33-ter del D.L. 179/2012 convertito con modificazioni dalla L. 221/2012.

AREU, con Deliberazione AREU n. 9 dell'11 gennaio 2021, a oggetto "Nomina del soggetto responsabile dell'anagrafe per la stazione appaltante ai sensi del comunicato AVCP del 28 ottobre 2013", ha provveduto a nominare quale Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) il Direttore della S.C. Gestione degli Approvvigionamenti dell'AREU.

Il servizio consente l'iscrizione all'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti (AUSA) e l'aggiornamento, almeno annuale, dei rispettivi dati identificativi, in attuazione a quanto disposto dall'articolo 33-ter del Decreto-legge del 18 ottobre 2012 n. 179, convertito con modificazioni, dalla Legge n. 221 del 17 dicembre 2012. Al servizio può

accedere il soggetto nominato dalla stazione appaltante quale responsabile per l'Anagrafe Unica (RASA) che provvederà alla verifica ed al successivo aggiornamento delle informazioni presenti nell'AUSA. La nuova versione, disponibile dal 4 dicembre 2019, introduce le seguenti nuove funzionalità:

- Inserimento delle URL di pubblicazione degli obblighi di cui alla legge 190/2012 e sezione amministrazione trasparente;
- Classificazione della stazione appaltanti su 4 livelli;
- Nuova gestione della chiusura dei centri di costo;
- Possibilità per il RASA di disattivare i profili dei RUP;
- Possibilità di gestire stazioni appaltanti composte.

Il Gestore delle segnalazioni di operazioni sospette di riciclaggio

La figura del Gestore delle segnalazioni di operazioni sospette di riciclaggio è disciplinata dalla normativa antiriciclaggio:

- Decreto del Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015 recante *Determinazione degli indicatori di anomalia al fine di agevolare l'individuazione delle operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo da parte degli uffici della pubblica amministrazione*;
- art. 35 del Decreto-legge n. 90/2014 (convertito con modificazioni dalla Legge 11 agosto 2014, n.114) recante *Divieto di transazioni della pubblica amministrazione con società o enti esteri aventi sedi in Stati che non permettono l'identificazione dei soggetti che ne detengono la proprietà o il controllo*;
- provvedimento della Banca d'Italia del 04 aprile 2011 recante *Istruzioni sui dati e le informazioni da inserire nelle segnalazioni di operazioni sospette*.

Il Gestore deve garantire l'adozione di adeguate procedure interne di valutazione idonee a garantire l'efficacia della rilevazione di operazioni sospette e la tempestività della segnalazione all'Unità di informazione finanziaria (UIF) istituita presso la Banca d'Italia.

Con Deliberazione n. 214 del 21 luglio 2023 AREU ha individuato il nuovo "Gestore" delegato a valutare e trasmettere le segnalazioni alla UIF, in quanto professionista in possesso di idonee competenze nelle aree ritenute a rischio e pertanto in grado di effettuare una valutazione corretta ed imparziale delle segnalazioni.

Ufficio Procedimenti Disciplinari

Assolve i seguenti compiti e funzioni per l'area di rispettiva competenza:

- svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza;
- provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'Autorità Giudiziaria;
- propone l'aggiornamento del Codice di comportamento.

L'U.P.D. svolge anche attività di consulenza a favore delle Strutture Aziendali, anche in risposta a quesiti orali o scritti posti dai relativi Dirigenti/Responsabili, al fine di fornire linee interpretative e chiarimenti per l'applicazione ai casi concreti del Codice di comportamento in conformità con le normative nazionali e contrattuali che regolano la materia disciplinare e con gli orientamenti giurisprudenziali.

L'U.P.D. può proporre l'attivazione di percorsi formativi destinati al personale dipendente sulla normativa relativa ai loro doveri e obblighi e alle relative conseguenze disciplinari in caso di inosservanza.

Nel caso in cui l'U.P.D. nell'esercizio delle proprie funzioni istituzionali venga a conoscenza di atti o fatti corruttivi, commessi da personale, dipendente o comandato, o da collaboratori, a qualsiasi titolo, di AREU deve, nel termine perentorio di 7 giorni, informare in merito agli stessi il Responsabile della prevenzione della corruzione aziendale.

Con Deliberazione n. 220/2024 del 14 Maggio 2024 AREU ha disposto la nuova composizione dell'Ufficio dei Procedimenti Disciplinari dell'Agenzia, competente per il personale di AREU (area Comparto Sanità, area Comparto ex art. 1 comma 397 legge 208/2015 e aree della Dirigenza, Dirigenza Medico, Veterinaria e PTA.)

URP (Ufficio Relazioni con il Pubblico)

L'Ufficio Relazione con il Pubblico, istituito in attuazione al D.Lgs. n. 29 del 3 febbraio 1993, ha l'obiettivo di promuovere la comunicazione con i cittadini e le Istituzioni, di raccogliere segnalazioni di disservizi ed elogi e di gestire l'attività istruttoria, in collaborazione con le Strutture della Direzione aziendale. Ai sensi della Legge n. 150 del 7 giugno 2000, l'attività dell'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, indirizzata a cittadini singoli e associati, deve contribuire alla diffusione e al rispetto della cultura della trasparenza amministrativa, ponendo attenzione alla qualità percepita e al rapporto tra istituzioni e cittadini.

Nell'ambito di AREU è identificata quale Ufficio per le Relazioni con il Pubblico la Struttura Semplice Comunicazione, la cui attività si concretizza:

- nella valorizzazione del sistema di comunicazione dell'Agenzia;
- nell'integrazione e nell'omogeneizzazione delle iniziative di comunicazione attivate dalle articolazioni organizzative di AREU;
- nell'attivazione di progetti e campagne di comunicazione che coinvolgono gli operatori e i cittadini nella raccolta e nella gestione degli elogi pervenuti all'Agenzia.

La gestione dei reclami/segnalazioni degli utenti, inerenti l'erogazione delle funzioni attribuite all'Agenzia, viene coordinata dalla S.S. Qualità, risk management e internal auditing con modalità integrate rispetto alle attività relative alla qualità e al risk management.

UPT (Ufficio di Pubblica Tutela)

L'Ufficio di Pubblica Tutela (UPT) è, invece, un ufficio autonomo e indipendente, istituito ai sensi del combinato disposto della L.R. n. 3 del 5 marzo 2008 e dalla D.G.R. n. 10884 del 23 dicembre 2009, allo scopo di fornire un supporto nella tutela dei diritti dei soggetti che hanno usufruito di servizi e prestazioni erogati dalle articolazioni aziendali o di cui l'Agenzia coordina l'erogazione. L'Ufficio opera al di fuori di ogni rapporto di gerarchia con l'Agenzia; il Responsabile dell'Ufficio è nominato dal Direttore Generale e svolge le proprie funzioni a titolo gratuito, in collaborazione con la Struttura Complessa Comunicazione. Con deliberazione n. 83/2022 del 17 marzo 2022 AREU ha nominato il nuovo Responsabile dell'Ufficio di Pubblica Tutela per la durata di tre anni rinnovabili nella persona del dr. Dario Luigi Biffi.

Si sottolinea che la recente Legge regionale 28 dicembre 2022 - n. 33 all'articolo 11 ha modificato l'art. 23 bis della L.R. 33/2009 inerente alla disciplina degli Uffici di Pubblica Tutela (UPT) e in particolare stabilisce che l'organizzazione e il funzionamento degli UPT, nonché i requisiti richiesti per la nomina del responsabile sono definiti con deliberazione della Giunta regionale.

Responsabile della prevenzione della corruzione

A seguito dell'adozione del provvedimento deliberativo n. 154 del 24 maggio 2019, la Direzione Generale ha nominato il Responsabile¹³ della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di AREU (RPCT).

La figura del Responsabile è stata oggetto, in modo significativo, dalle modifiche introdotte dal Decreto Legislativo n. 97/2016, la quale ha previsto che a esso siano riconosciuti poteri e funzioni idonei a garantire lo svolgimento dell'incarico con autonomia ed effettività, eventualmente anche con modifiche organizzative.

Il Responsabile svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità Nazionale Anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione.

Ulteriori e rilevanti competenze in materia di accesso civico sono attribuite al Responsabile dal richiamato Decreto, che oltre alla facoltà di chiedere agli uffici della amministrazione informazioni sull'esito delle istanze, deve occuparsi, per espressa disposizione normativa, dei casi di riesame (sia che l'accesso riguardi dati a pubblicazione obbligatoria o meno).

È importante evidenziare come il Responsabile della Prevenzione della Corruzione è il soggetto preposto in Agenzia a collaborare con la Direzione Strategica e tutta l'infrastruttura aziendale di AREU, affinché il complesso delle azioni e delle attività amministrative, da chiunque compiute in nome e per conto di AREU, siano basate sul principio di legalità.

Pertanto, la figura del Responsabile deve essere interpretata come un utile supporto allo svolgimento della corretta azione amministrativa, intesa nel senso ampio dell'agire della Pubblica Amministrazione, e non come quella di un "delatore" con funzione ostativa o di denuncia.

Compiti e poteri

Compiti e funzioni

- Elaborare la proposta di piano della prevenzione/ sezione anticorruzione PIAO, che deve essere adottato dall'organo di indirizzo politico;
- Svolge i compiti indicati nella circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1 del 2013 e i compiti di vigilanza sul rispetto delle norme in materia di inconfiribilità e incompatibilità;
- Elabora la relazione annuale sull'attività svolta e ne assicura la pubblicazione;
- Coincide con il Responsabile della trasparenza e ne svolge conseguentemente le funzioni;

¹³ di seguito per brevità detto anche solo Responsabile.

Compiti e poteri	
<u>Poteri di vigilanza</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificare l'efficace attuazione del piano e la sua idoneità. • Verifica che la sezione Corruzione e Trasparenza del PIAO venga osservata e proporre le modifiche alla stessa quando vengano accertate violazioni o intervengono dei mutamenti nell'organizzazione dell'Agenzia; • Verifica che vengano rispettati i termini per la conclusione dei procedimenti; • Vigila nei rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano i contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione etc., non sussistano relazioni di parentela o affinità fra titolari, soci, dipendenti dei soggetti contraenti/beneficiari e dipendenti dell'amministrazione; • Riceve e vaglia segnalazioni di violazioni del piano o di condotte illecite.
<u>Poteri di controllo</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Effettua controlli all'interno delle Strutture dell'Agenzia, considerando comunque che la responsabilità primaria del controllo delle attività è in capo ai Dirigenti/Responsabili aziendali, in quanto parte integrante delle responsabilità dirigenziali o di coordinamento; • Effettua controlli a campione su determinati ambiti attraverso sopralluoghi e/o audit; • Effettua incontri con gli Organi e Organismi aziendali preposti ad attività di controllo, vigilanza e ispezione per effettuare le verifiche e gli accertamenti connessi alle segnalazioni di violazione al Piano; • Effettua richieste ai singoli Dirigenti/Responsabili atte a verificare lo stato dei singoli procedimenti di competenza e il rispetto dei relativi termini previsti dalla vigente normativa per la conclusione.

I Referenti

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione è coadiuvato dai Referenti individuati, tra il personale dipendente dell'Agenzia, da parte dei Dirigenti/Responsabili di ogni Unità Organizzativa o Struttura dell'Agenzia.

I nominativi dei Referenti devono essere comunicati formalmente al Responsabile entro 15 giorni dall'approvazione del Piano. In caso di mancata individuazione i relativi compiti sono posti a carico del Dirigente/Responsabile dell'Unità Organizzativa o Struttura.

L'attività di supporto dei Referenti è svolta nell'ambito dell'orario di lavoro dovuto e non prevede corresponsione di indennità economiche aggiuntive.

Ai predetti Referenti competono i seguenti compiti all'interno dell'Unità Organizzativa o Struttura di assegnazione:

- procedere alla pubblicazione sul portale web dell'Agenzia di provvedimenti/atti/documenti/dati, in adempimento alla vigente normativa in materia di prevenzione della corruzione;
- coordinare le attività connesse all'anticorruzione della propria Unità Organizzativa o Struttura;
- monitorare l'adeguatezza dei protocolli/procedure in uso e valutare la necessità di proporre modifiche agli stessi, d'intesa con il proprio Dirigente/ Responsabile;
- proporre l'adozione di nuovi protocolli/procedure per colmare carenze documentali, d'intesa con il proprio Responsabile.

Così, come specificato nel PNA 2019, al fine di garantire che il RPCT possa svolgere il proprio ruolo con autonomia ed effettività, il legislatore, con le modifiche apportate dal

D.Lgs. 97/2016 alla Legge 190 del 2012, ha previsto che l'organo di indirizzo disponga «le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare funzioni e poteri idonei» al RPCT. È, dunque, altamente auspicabile, da una parte, che il RPCT sia dotato di una struttura organizzativa di supporto adeguata, per qualità del personale e per mezzi tecnici, al compito da svolgere. Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, ferma restando l'autonomia di ogni amministrazione o ente, appare necessaria la costituzione di un apposito ufficio dedicato allo svolgimento delle funzioni poste in capo al RPCT. Ove ciò non sia possibile, è opportuno rafforzare la struttura di supporto mediante appositi atti organizzativi che consentano al RPCT di avvalersi di personale di altri uffici. Tale struttura, che potrebbe anche non essere esclusivamente dedicata a tale scopo, può, in una necessaria logica di integrazione delle attività, essere anche a disposizione di chi si occupa delle misure di miglioramento della funzionalità dell'amministrazione (si pensi, ad esempio, ai controlli interni, alle strutture di audit, alle strutture che curano la predisposizione del piano della performance).

La rete regionale dei RPCT

Il RPCT ha consolidato un sistema di interlocuzione con i RPCT delle altre Aziende e Agenzie sanitarie della Lombardia partecipando agli incontri periodici nonché agli incontri organizzati dal RPCT della Regione Lombardia. Infatti, il RPCT è entrato a far parte di un gruppo interaziendale insieme alle ATS, ASST e IRCCS con l'obiettivo del gruppo di individuare scelte interpretative condivise della normativa vigente nonché per lo scambio di informazioni ed esperienze in materia di anticorruzione e trasparenza.

Organismi di controllo interni all'azienda

Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale è un Organo dell'Agenzia. Svolge, secondo quanto stabilito dall'ordinamento, le funzioni di verifica dell'amministrazione dell'Agenzia sotto il profilo economico, amministrativo, contabile e sull'osservanza delle leggi.

Sono sottoposti a controllo del Collegio Sindacale tutti gli atti aventi natura provvedimento adottati dal Direttore Generale e dai dirigenti.

Nel caso in cui il Collegio Sindacale, nell'esercizio delle proprie funzioni istituzionali, venga a conoscenza di atti o fatti corruttivi, commessi da personale, dipendente o comandato, o da collaboratori, a qualsiasi titolo, dell'Agenzia deve, nel termine perentorio di 7 giorni, informare in merito agli stessi il Responsabile della prevenzione della corruzione.

Si segnala che con deliberazione n. 275/2024 del 13 giugno 2024, nel prendere atto delle designazioni pervenute dagli Enti competenti, ha proceduto alla nomina del Collegio Sindacale di AREU, ai sensi dell'art. 3 ter del D.Lgs. n. 502/1992 s.m.i., per il triennio 2024-2026, così composto:

- Dott. Nicola GRILLO – Regione Lombardia;
- Dott.ssa Chiara COGLIATI - Ministero dell'Economia e delle Finanze;
- Giovanni Battista PROVENZANO – Ministero della Salute

Nucleo di Valutazione delle Prestazioni

L'Organismo Indipendente di Valutazione è rappresentato in AREU, al pari delle altre

Aziende sanitarie pubbliche lombarde, dal **Nucleo di Valutazione delle Prestazioni**, istituito in applicazione della disciplina legislativa in materia di sistema di valutazione del personale e dell'attività delle strutture organizzative aziendali e di misurazione delle performance di cui al Decreto Legislativo n. 150/2009. Con D.G.R. XI/4942 del 29 giugno 2021 Regione Lombardia, in attuazione dell'art. 18 bis della L. n. 33/2009, ha approvato il documento *Determinazione in ordine alla disciplina dei Nuclei Di Valutazione delle Strutture Sanitarie Pubbliche e delle Fondazioni IRCCS di diritto pubblico*.

All'interno del sistema delineato da Regione Lombardia, per quanto attiene alla composizione e alla modalità di selezione, i Nuclei di Valutazione delle Prestazioni:

- sono costituiti, previo avviso pubblico, con provvedimento del Direttore Generale dell'ente sanitario;
- sono composti da tre esperti esterni alla struttura o alla Fondazione. In particolare uno dei tre componenti deve appartenere al personale in servizio della Giunta regionale mentre gli altri due componenti devono essere iscritti all'elenco nazionale di cui al DPCM del 2 dicembre 2016, da almeno sei mesi;

Il Nucleo di Valutazione svolge le seguenti funzioni:

- valuta la correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance e la loro effettiva applicazione, anche relativamente alla coerenza con la programmazione regionale del servizio sociosanitario lombardo;
- verifica la correttezza della valutazione delle performance del personale, secondo i principi di merito ed equità;
- verifica la correttezza delle applicazioni contrattuali, limitatamente agli istituti rimessi alle loro attribuzioni;
- valuta la metodologia e la relativa applicazione delle rilevazioni aziendali in tema di benessere organizzativo;
- concorre a verificare, in raccordo con il Responsabile della prevenzione e corruzione della struttura di riferimento, l'attuazione delle disposizioni normative statali in materia di trasparenza;
- esercita le ulteriori funzioni previste dall'art. 14 del D.lgs del 27 ottobre 2009, n. 150 (Attuazione della L. n. 15 del 4 marzo 2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni), nonché quelle attribuite da altre disposizioni statali agli organismi di valutazione.

AREU, con deliberazione n. 356/2024 del 2 agosto 2024 ha nominato quali componenti del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni di AREU i seguenti tre professionisti:

- 1) Simone Rasetti, componente esterno
- 2) Marina Gerini, componente esterno
- 3) Mirco De Privitello, componente Giunta Regionale.

Sviluppo strumenti di controllo interni all'agenzia

Nell'ambito degli strumenti interni sono stati completati i seguenti processi:

- Approvazione del regolamento che definisce i principi e i contenuti per il

conferimento e l'attuazione, da parte del Direttore Generale, della delega di poteri gestionali e della delega di firma al personale dirigente dell'Azienda: regolamento n. 45 approvato con deliberazione n. 465/2021 del 28 dicembre 2021 e revisionato con deliberazione n. 166/2024 del 9 aprile 2024 a seguito dell'insediamento della nuova Direzione Strategica di AREU.

- Sviluppo dell'Iter automatizzato di gestione degli atti deliberativi aggiungendo le determinazioni dirigenziali e la pubblicazione in albo pretorio on line;

Nel corso del 2022 e del 2023 di concerto con la S.C. Sistemi Informativi, la S.C. Affari Generali e Legali ha esteso il sistema di protocollazione e della Nuova Scrivania Virtuale anche alle AAT (per ora non anche alle SOREU), le quali adottavano metodi autonomi di protocollazione (cartacea, oppure avvalendosi del sistema informatico delle ASST). Sono stati altresì programmati ed eseguiti corsi di formazione tenuti da dipendenti della S.C. Sistemi Informativi, la S.C. Affari Generali, nei confronti dei dipendenti delle AAT.

Sistema regionale

A seguito delle modifiche e integrazioni apportate al Decreto Legislativo n. 502/1992, l'attività di controllo da parte delle Regioni sugli atti fondamentali è stata notevolmente ridotta.

Rimangono in capo alle Regione i controlli sui provvedimenti quali l'atto aziendale (Piano di Organizzazione Aziendale), i bilanci e le convenzioni con l'Università.

Regione Lombardia, ai sensi dell'art. 48 del proprio Statuto, ha stabilito che tutti gli Enti del Sistema Regionale siano "sottoposti al controllo e alla vigilanza della Regione", una sorta di controllo interno, attraverso il sistema degli audit, svolto da un'apposita struttura di Regione Lombardia, l'Unità Organizzativa Sistemi di controlli e coordinamento organismi indipendenti, con finalità dirette a verificare l'efficacia dei controlli interni all'Azienda, la conformità delle procedure e dei processi alle norme, l'effettiva implementazione delle raccomandazioni rilasciate dalla predetta Struttura regionale a seguito degli audit effettuati.

Si è aggiunta, inoltre, la disciplina della Legge regionale 4 giugno 2014 n. 17 "*Disciplina del sistema dei controlli interni ai sensi dell'articolo 58 dello Statuto d'autonomia*", norma che prevede che "ai sensi dell'articolo 58 dello Statuto d'autonomia, determina modalità, strumenti e procedure per il controllo finalizzato a garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa e a verificarne l'efficienza, l'efficacia, la trasparenza e l'economicità."

La norma prevede che deve essere garantito:

- il controllo di regolarità amministrativa e contabile per garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa;
- il controllo strategico per valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione del programma regionale di sviluppo di cui all'articolo 5 della legge regionale 31 marzo 1978, n. 34 (Norme sulle procedure della programmazione, sul bilancio e sulla contabilità della Regione), in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
- il controllo di gestione per verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati;

- la valutazione delle prestazioni del personale, anche ai fini dell'attribuzione della quota variabile della retribuzione definita in sede contrattuale.

In tale contesto la norma regionale prevede e istituzionalizza, per valutare e migliorare il sistema dei controlli interni, la funzione di audit.

La prevenzione della corruzione è inoltre nella *mission* di ORAC (Organismo Regionale per le attività di controllo), istituito con la legge regionale 28 settembre 2018 n. 13, che definisce gli indirizzi e le linee guida dei sistemi di controllo interno e delle funzioni di audit della Giunta regionale e degli enti del sistema regionale. Il sistema dei controlli è una componente fondamentale del SSR a garanzia della qualità dei servizi offerti e dell'efficienza e dell'efficacia dell'utilizzo delle risorse. Interessa tutti gli ambiti del sistema ed è articolato su più livelli coordinati ed integrati fra loro.

Nel 2020 ORAC ha somministrato un questionario rivolto agli enti del Sistema Regionale (SIREG), tra cui AREU dal quale è emerso che per quanto concerne in particolare il PTPCT, che, al fine di fronteggiare situazioni straordinarie è auspicabile predisporre piani e strategie che consentano il mantenimento delle attività di presidio del sistema. Appare utile l'introduzione di specifiche analisi dei rischi legati a situazioni di emergenza come, ad esempio, quelle connesse alle donazioni (rischio di "distrazione" dei fondi o di "inconsapevole" riciclaggio di denaro di dubbia provenienza), o ancora agli approvvigionamenti di beni, servizi e lavori in deroga alle procedure ordinarie, come pure all'assunzione di personale o al ricorso ad istituti contrattuali (lavoro agile) in deroga a quelli ordinari nell'area "reclutamento e gestione del personale".

All'inizio del 2021 è stata distribuita una seconda edizione aggiornata ed integrata del questionario che ha fatto emergere una situazione pressoché sovrapponibile alla precedente. Il sistema dei controlli, seppur più reattivo, non beneficia attualmente di sinergie e collaborazioni stabili e strutturate tra tutti i soggetti deputati al controllo, come pure ampi sono i margini di miglioramento in ordine all'ottimizzazione dei flussi informativi tra OIV, RPCT, AUDIT, Collegi Sindacali. E ancora, migliorabile risulta la condivisione e messa a sistema dei reciproci patrimoni informativi, indispensabile supporto per il Management sia nelle attività di programmazione che in quelle di controllo

Da ultimo, in data 18 ottobre 2021, ORAC ha inoltrato una nota congiunta avente ad oggetto *Controllo e monitoraggio delle garanzie fideiussorie Enti SIREG*. A seguire, la Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, su indicazione del Collegio Sindacale, ha richiesto un coinvolgimento della funzione AREU di internal auditing per la redazione della relazione di sintesi inerente all'attività richiesta da ORAC. ORAC ha riportato che tale verifica riveste un particolare rilievo per monitorare la corretta gestione delle fideiussioni e per prevenire rischi connessi all'accettazione di garanzie rilasciate da operatori non affidabili, che possono comportare difficoltà al momento dell'escussione.

8. MISURE GENERALI

Segnalazione di fatti illeciti o di fatti anomali

A seguito dell'entrata in vigore del D. Lgs. 24/2023 AREU, con delibera n. 246/2023 ha provveduto a modificare il proprio DOC 103 *Gestione delle segnalazioni di condotte illecite del dipendente dell'AREU*. L'onere di segnalare tempestivamente al Responsabile della prevenzione della corruzione la conoscenza di eventuali fatti illeciti,

o anche solo anomali è posto in capo a tutti i dipendenti, comandati o collaboratori, a qualsiasi titolo, dell'Amministrazione.

Nel caso in cui le contingenti situazioni ne rivelassero l'esigenza, viene pienamente garantita l'adozione di idonee e tempestive misure correttive da parte del Responsabile per impedire qualunque tipo di ritorsione a carico del segnalante.

Il conseguente onere di informare la Direzione è posto in capo al Responsabile della prevenzione della corruzione.

Nel caso in cui pervengano delle segnalazioni è compito del Dirigente/Responsabile della Struttura interessata indicare al Responsabile della prevenzione della corruzione le proposte per attivare le necessarie procedure di correzione e reazione.

Per consentire un'efficace attuazione del presente Piano tutti i dipendenti, i comandati e i collaboratori, a qualsiasi titolo, di AREU devono collaborare fattivamente con il Responsabile della prevenzione della corruzione.

Al fine di permettere la piena aderenza con i principi declinati dal Legislatore, il Responsabile dovrà valutare anche le eventuali segnalazioni anonime che gli dovessero essere recapitate.

È posto in capo a tutti i dipendenti, i comandati e i collaboratori, a qualsiasi titolo, di AREU l'obbligo di informare tempestivamente il Responsabile della prevenzione della corruzione nel caso in cui gli stessi ricadano in una delle fattispecie previste dall'articolo 6-bis della Legge 241/1990: *"Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale"*.

La mancata risposta alle richieste di contatto e/o di informativa effettuate dal Responsabile ai soggetti obbligati in base alle disposizioni del presente Piano, così come prescritto nel capitolo "I soggetti che partecipano al sistema dei controlli", si configura come un comportamento assoggettabile a procedimento disciplinare.

Codice di comportamento

AREU ha predisposto un proprio Codice di Comportamento, condiviso nei contenuti con i propri stakeholder attraverso un "avviso pubblico per l'attivazione di una procedura aperta di partecipazione finalizzata all'adozione del codice di comportamento aziendale dell'AREU", volto all'acquisizione di proposte e osservazioni sulla bozza del documento.

A seguito di questa procedura, è stato adottato il Documento 96 – Codice di Comportamento del Dipendente di AREU, le cui prescrizioni e indicazioni integrano quelle contenute nel presente documento. Il Codice è pubblicato, in formato aperto, nell'apposita sezione del portale web dell'AREU, all'interno dell'area dedicata alla "Amministrazione Trasparente".

Come suggerito dall'ORAC, il Codice di Comportamento non è avulso dal mutato contesto. È auspicabile, quindi, individuare eventuali ambiti in cui rafforzare il sistema con doveri di comportamento, riconsiderare l'impatto di rischi già esistenti, censire e ponderare i nuovi rischi emergenti, e valutare i comportamenti scorretti o opportunistici connessi alla gestione dell'emergenza, che per il loro impatto assumono una diversa rilevanza (ad esempio, diffusione di informazioni, violazione delle norme di sicurezza sul

lavoro, abuso dello smart-working).

Nel corso del 2023 è stato approvato il DPR 13 giugno 2023, Regolamento concernente modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante: Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

In ossequio a quanto disposto dal DPR, così aggiornato, AREU, con delibera n. 316 del 2023, ha approvato il Documento 168 – Web e Social Media Policy, con lo scopo di indicare le principali regole di comportamento che tutti i soggetti coinvolti devono osservare nell'ambito delle attività svolte online o sui social media.

Nel 2024, il Codice di Comportamento dei dipendenti di AREU è stato sottoposto a una procedura di revisione in conformità con quanto disposto dal DPR 13 giugno 2023 e alla luce della necessità di adeguare il documento al nuovo assetto organizzativo di alcune strutture di AREU, alla revisione del Piano Organizzativo Aziendale Strategico (POAS) e all'insediamento della nuova Direzione Strategica.

A tal fine, è stato creato un gruppo di lavoro ad hoc, composto dalla S.C. Affari Generali e Legali, dal RPCT, dalla S.C. Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane e dall'Ufficio Procedimenti Disciplinari di AREU. Successivamente, è stata avviata una consultazione pubblica sul contenuto del Documento 96 – Codice di Comportamento dei Dipendenti di AREU, conclusasi il 25 ottobre 2024.

Il documento è stato poi oggetto di informativa alle organizzazioni sindacali ed è stato posto al vaglio del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP) di AREU, che lo ha ritenuto conforme a quanto disposto dal DPR 62/2013, dal DPR 81/2013 e dalla normativa di riferimento.

Con delibera n. 567 del 2024, è stato adottato il Documento 96 – Codice di Comportamento di AREU Rev. 1, successivamente pubblicato nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale di AREU.

Formazione e collegamento con piano della formazione

La formazione è una importante misura di prevenzione della corruzione poiché permette di esercitare la discrezionalità sulla base di valutazione fondata sulla conoscenza per assumere decisioni "con cognizione di causa" e riduce il rischio che l'azione illecita sia compiuta inconsapevolmente.

La conoscenza dei disposti normativi, delle misure organizzative e dei sistemi di controllo interno di cui l'Azienda si è dotata rappresenta, infatti, lo strumento per sviluppare una cultura della legalità. Il Piano di Formazione Aziendale prevede e garantisce una formazione di base a tutti gli operatori in materia di etica e cultura della legalità, alla quale si aggiungono eventi specifici rivolti a particolari gruppi di operatori (dirigenti, specifiche figure professionali, ecc.) per affrontare in maniera più articolata i contenuti della normativa in rapporto all'applicazione della stessa ai processi aziendali.

La mancata partecipazione, non autorizzata e senza idonea e giustificata motivazione, del personale convocato agli eventi formativi e informativi è oggetto, al fine di verificarne la condotta, di valutazioni disciplinari e verrà segnalato all'Ufficio Provvedimenti Disciplinari aziendale.

L'Agenzia monitora e verifica il livello di attuazione dei processi di formazione e la loro efficacia con questionari somministrati ai soggetti destinatari della formazione.

L'anticorruzione e la trasparenza sono stati uno dei temi di rilievo, tanto è vero che nel piano formativo degli anni 2022 e 2023 sono stati promossi corsi formativi specifici in tali ambiti.

In particolare, AREU nel corso del 2022, su impulso del RPCT, ha realizzato appositi laboratori formativi con la funzione di accrescere competenze in materia di mappatura dei processi ed analisi dei rischi dei dipendenti sui processi aziendali a maggior rischio corruttivo.

Gli incontri hanno trattato, soprattutto:

1. mappatura dei rischi nelle varie aree, che ha prodotto come risultato le mappature sopra delineate;
2. formazione in tema di anticorruzione;
3. adempimenti di trasparenza nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito AREU;

Nel corso del 2023 i dipendenti dell'Agenzia hanno partecipato ad un corso di formazione a distanza in tema di "Anticorruzione nella pubblica amministrazione" conclusi entro il 31.12.2023.

Infine, nel 2024 l'RPCT e alcune risorse interne, hanno partecipato alla "Giornata dei Responsabili della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza," organizzata da ANAC e tenutasi il 18 dicembre 2024, ed hanno tenuto momenti di confronto con i colleghi di altre strutture e articolazioni, sulle attività necessarie al rispetto delle disposizioni in materia di corruzione.

Inoltre, ai nuovi assunti vengono erogati di formazione anche in tema di codice di Comportamento dei dipendenti pubblici e anticorruzione.

Gestione del conflitto di interesse

Il conflitto di interessi emerge quando un funzionario pubblico ha un interesse privato che potrebbe influenzare impropriamente lo svolgimento dei propri doveri e responsabilità pubbliche.

AREU in riferimento alla nozione di conflitto di interessi – oltre a quanto indicato nel Codice di Comportamento di AREU – include anche le disposizioni di carattere organizzativo delle misure di prevenzione della corruzione, cioè "misure che riguardano tanto l'imparzialità oggettiva (volte ad assicurare le condizioni organizzative che consentono scelte imparziali) quanto l'imparzialità soggettiva del funzionario (per ridurre i casi di ascolto privilegiato di interessi particolari in conflitto con l'interesse generale)." Se non si cura l'imparzialità fin dall'organizzazione, l'attività amministrativa o comunque lo svolgimento di attività di pubblico interesse, pur legittimi dal punto di vista formale, possono essere il frutto di una pressione corruttiva".

Come gestire il conflitto di interessi

È fatta raccomandazione a ciascun dipendente di prestare sempre particolare attenzione a tutte le situazioni legate alla propria sfera privata afferenti alla propria persona o al proprio coniuge, conviventi, parenti, affini entro il secondo grado o persone con cui vi è un rapporto di inimicizia, da cui possa scaturire un interesse positivo o negativo di qualunque natura.

Il dipendente deve compilare con attenzione i moduli appositamente predisposti e

distribuiti dall'Ente per dichiarare eventuali situazioni di conflitto di interessi.

Inoltre, nel momento in cui il dipendente si accorga di trovarsi in una situazione di conflitto di interesse, è suo compito astenersi e comunicarlo per iscritto al proprio superiore gerarchico. Il dipendente dovrà quindi attendere che il proprio superiore gerarchico risponda – anch'esso per iscritto - alla comunicazione. Il superiore dovrà infatti comunicargli se l'Ente ritiene vi sia il conflitto e, nel caso, come sia più utile procedere.

Astensione in caso di conflitto di interesse

È raccomandata una particolare attenzione da parte dei Dirigenti/Responsabili del procedimento sulle situazioni di conflitto di interesse. Infatti, la specifica disposizione normativa (l'articolo 6 bis della Legge n. 241/1990) prevede che “Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale.”.

Il precetto persegue una finalità di prevenzione che si realizza mediante l'astensione dalla partecipazione alla decisione del titolare dell'interesse, che potrebbe porsi in conflitto con l'interesse perseguito mediante l'esercizio della funzione e/o con l'interesse di cui sono portatori il destinatario del provvedimento, gli altri interessati e contro interessati.

La norma va letta in maniera coordinata con la disposizione del Codice di comportamento di AREU (articolo 6, comma 2) “Il dipendente si astiene dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi con interessi personali, del coniuge, di conviventi, di parenti, di affini entro il secondo grado. Il conflitto può riguardare interessi di qualsiasi natura, anche non patrimoniali, come quelli derivanti dall'intento di voler assecondare pressioni politiche, sindacali o dei superiori gerarchici”.

La segnalazione del conflitto deve essere indirizzata al Dirigente/Responsabile, il quale, esaminate le circostanze, valuta se la situazione realizzi un conflitto di interesse idoneo a ledere l'imparzialità dell'agire amministrativo. Il dirigente destinatario della segnalazione deve valutare espressamente la situazione sottoposta alla sua attenzione e deve rispondere per iscritto al dipendente medesimo sollevandolo dall'incarico oppure motivando espressamente le ragioni che consentono comunque l'espletamento dell'attività da parte di quel dipendente. Nel caso in cui sia necessario sollevare il dipendente dall'incarico esso dovrà essere affidato dal Dirigente/Responsabile o ad altro dipendente ovvero, in carenza di dipendenti professionalmente idonei, il Dirigente/Responsabile dovrà avocare a sé ogni compito relativo a quel procedimento. Qualora il conflitto riguardi il Dirigente/Responsabile a valutare le iniziative da assumere sarà il Responsabile per la prevenzione di concerto con la Direzione aziendale.

La violazione sostanziale della norma dà luogo a responsabilità disciplinare del dipendente suscettibile di essere sanzionata all'esito del relativo procedimento, oltre a poter costituire fonte di illegittimità del procedimento e del provvedimento conclusivo dello stesso, quale indicatore di eccesso di potere sotto il profilo dello sviamento della funzione tipica dell'azione amministrativa.

Si raccomanda alle strutture interne la seguente procedura per attuare la misura:

- 1) acquisizione e conservazione delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi da parte dei dipendenti al momento dell'assegnazione all'ufficio o della nomina a responsabile unico del procedimento;
- 2) monitoraggio della situazione, attraverso l'aggiornamento, con cadenza periodica da definire (biennale o triennale), della dichiarazione di insussistenza di situazioni di conflitto di interessi, ricordando con cadenza periodica a tutti i dipendenti di comunicare tempestivamente eventuali variazioni nelle dichiarazioni già presentate;
- 3) esemplificazione di alcune casistiche ricorrenti di situazioni di conflitto di interessi (ad esempio situazioni di conflitto di interessi dei componenti delle commissioni di concorso o delle commissioni di gara);
- 4) chiara individuazione dei soggetti che sono tenuti a ricevere e valutare le eventuali situazioni di conflitto di interessi dichiarate dal personale (ad esempio, il responsabile dell'ufficio nei confronti del diretto subordinato);
- 5) chiara individuazione dei soggetti che sono tenuti a ricevere e valutare le eventuali dichiarazioni di conflitto di interessi rilasciate dai dirigenti, dai vertici amministrativi e politici, dai consulenti o altre posizioni della struttura organizzativa dell'amministrazione;
- 6) predisposizione di appositi moduli per agevolare la presentazione tempestiva di dichiarazione di conflitto di interesse;
- 7) sensibilizzazione di tutto il personale al rispetto di quanto previsto in materia dalla legge 241 /1990 e dal codice di comportamento

Parere ORAC

A tal proposito è opportuno anche citare un parere rilasciato dall'Agenzia Regionale Anti Corruzione (ARAC, ora ORAC) di Regione Lombardia a seguito di un quesito posto dall'ASST Lariana con il quale venne chiesto se poteva sussistere un potenziale conflitto di interessi nell'ipotesi di incarichi svolti a favore di uno o più fornitori della struttura cui appartiene il dipendente anche se gli incarichi fossero conferiti da un soggetto privato non fornitore della struttura stessa.

Il Consiglio dell'ORAC, riscontrando l'ASST, si è espresso comunicando la sussistenza di tale potenziale conflitto d'interesse, affermando che la partecipazione in qualità di relatore, moderatore o docente in attività di tipo scientifico/convegnistico è ammissibile se non retribuita, salve le verifiche da parte dell'Ente interessato della sussistenza di potenziali conflitti d'interesse, anche tenuto conto di quanto previsto dall'art. 53 del Testo Unico del Pubblico Impiego (TUPI). In ogni caso l'Azienda Ospedaliera dovrà dotarsi di un Regolamento interno che disciplini suddette situazioni.

Gestione situazioni di inconferibilità/incompatibilità di incarichi

Si rammenta la necessità di rispettare i seguenti principi una specifica procedura di conferimento degli incarichi, tale da garantire:

- 1) la preventiva acquisizione della dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità o incompatibilità da parte del destinatario dell'incarico;
- 2) la successiva verifica entro un congruo arco temporale, da predefinire;

- 3) il conferimento dell'incarico solo all'esito positivo della verifica (ovvero assenza di motivi ostativi al conferimento stesso);
- 4) la pubblicazione contestuale dell'atto di conferimento dell'incarico, ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 33/2013, e della dichiarazione di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità, ai sensi dell'art. 20, co. 3, del D.Lgs. 39/2013.

La disciplina dettata dal D.Lgs. 39/2013 è secondo l'interpretazione di ANAC rivolta agli incarichi amministrativi di vertice (Direttore generale, Direttore amministrativo, Direttore sanitario). AREU ha scelto, però, di acquisire le dichiarazioni anche dei dirigenti responsabili di struttura quale ulteriore misura di prevenzione della corruzione.

I moduli nominativi della Direzione Strategica e degli altri Dirigenti, contenenti le dichiarazioni ex D.Lgs. 39/2013, sono pubblicati su sito internet AREU alla sezione "amministrazione trasparente".

Rotazione del personale

Il principio dell'effettiva rotazione degli incarichi dirigenziali negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio di reati di corruzione, viene attuato in AREU in applicazione dei seguenti principi:

- l'affidamento di tutti (non solo per quelli esposti al rischio di corruzione) gli incarichi di Struttura Complessa, di Struttura Semplice o di altri incarichi dirigenziali presso uffici potenzialmente esposti al rischio della commissione di reati di corruzione, devono prevedere l'espletamento di un'apposita procedura a evidenza pubblica di selezione, a conclusione della quale la Direzione aziendale assegna l'incarico;
- l'istituto della rotazione è applicabile al solo personale operante nei processi aziendali caratterizzati da maggior rischio di corruzione, ovvero con un valore di rischio pari o superiore a 9-10 nella ponderazione del rischio effettuata dai referenti aziendali;
- nel caso di condanna, anche non passata in giudicato, di un dirigente/responsabile o di un dipendente dell'area del comparto a cui è stata conferita una posizione organizzativa per un reato di corruzione ovvero per comportamenti tali da comprendere non solo l'intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione ma anche le situazioni in cui venga evidenziato un malfunzionamento dell'Amministrazione stessa a causa dell'uso a fini privati, per sé o per altri, delle funzioni attribuite e svolte all'interno dell'amministrazione, la Direzione aziendale, su istanza del Responsabile della prevenzione della corruzione, provvede affinché il dirigente/responsabile/dipendente con posizione organizzativa stesso sia assegnato a una diversa e nuova funzione all'interno dell'amministrazione, così da prevenire la possibilità di reiterazione di azioni delittuose (c.d. rotazione straordinaria).

L'attuazione delle predette misure comporta che:

- in caso di notizia formale di avvio di procedimento penale a carico di un dipendente (a esempio perché l'amministrazione ha avuto conoscenza di un'informazione di garanzia o è stato pronunciato un ordine di esibizione ex art. 256 c.p.p. o una perquisizione o sequestro) e in caso di avvio di procedimento disciplinare per fatti di natura corruttiva, ferma restando la possibilità di adottare

la sospensione del rapporto, l'Agenzia:

- per il personale dirigenziale procede con atto motivato alla revoca dell'incarico in essere e al passaggio ad altro incarico ai sensi del combinato disposto dell'articolo 16, comma 1, lettera l quater, e dell'articolo 55 ter, comma 1 del D.Lgs. n. 165 del 2001;
- per il personale non dirigenziale procede all'assegnazione ad altro servizio ai sensi del citato articolo 16, comma 1, lettera l quater;
- per le categorie di personale di cui all'articolo 3 del Decreto Legislativo n. 165 del 2001 applica le misure cautelari previste nell'ambito di ciascun ordinamento e, salvo disposizioni speciali, l'articolo 3 della Legge n. 97 del 2001;
- l'attuazione della mobilità, specialmente se temporanea, costituisce un utile strumento per realizzare la rotazione tra le figure professionali specifiche e gli enti di più ridotte dimensioni.

In tale contesto si precisa che nel corso del 2024, all'interno della struttura organizzativa, vi è stata una rotazione fisiologica degli incarichi di alcune strutture, legata al turnover dei vertici delle strutture aziendali: in particolare, è stato nominato un nuovo Direttore di Dipartimento Amministrativo e un nuovo Direttore del Dipartimento Sanitario, è stato nominato un nuovo Direttore della Struttura Complessa Approvvigionamenti e un nuovo Direttore della S.C. Affari Generali e Legali.

Svolgimento di incarichi d'ufficio - attività e incarichi extra-istituzionali

Il cumulo in capo a un medesimo dirigente o funzionario di incarichi conferiti dall'Agenzia può comportare il rischio di un'eccessiva concentrazione di potere su un unico centro decisionale. La concentrazione del potere decisionale aumenta il rischio che l'attività amministrativa possa essere indirizzata verso fini privati o impropri determinati dalla volontà del dirigente stesso. Inoltre, lo svolgimento di incarichi, soprattutto se extra-istituzionali, da parte del dirigente o del dipendente può realizzare situazioni di conflitto di interesse che possono compromettere il buon andamento dell'azione amministrativa, ponendosi altresì come sintomo dell'evenienza di fatti corruttivi.

Per questi motivi è necessario che:

- sia adottato un regolamento per disciplinare i criteri di conferimento e i criteri di autorizzazione degli incarichi extra-istituzionali. Tale è stato adottato con delibera n. 17 febbraio 2014 e aggiornato nel corso del 2024 con Delibera n. 566/2024 del 30 dicembre 2024.
- in sede di autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali, l'Agenzia deve valutare tutti i profili di conflitto di interesse, anche solo potenziali;
- l'istruttoria effettuata relativa al rilascio dell'autorizzazione deve essere condotta in maniera molto accurata, tenendo presente che talvolta lo svolgimento di incarichi extra-istituzionali costituisce per il dipendente un'opportunità, in special modo se dirigente, di arricchimento professionale utile a determinare una positiva ricaduta nell'attività istituzionale ordinaria; ne consegue che, al di là della formazione di una "black list" di attività precluse, la possibilità di svolgere incarichi va attentamente valutata anche in ragione dei criteri di crescita

professionale, culturale e scientifica nonché di valorizzazione di un'opportunità personale che potrebbe avere ricadute positive sullo svolgimento delle funzioni istituzionali ordinarie da parte del dipendente;

- il dipendente comunichi formalmente all'Agenzia anche l'attribuzione di incarichi gratuiti (sono solo quelli che il dipendente è chiamato a svolgere in considerazione della professionalità che lo caratterizza all'interno dell'amministrazione di appartenenza) i quali dovranno essere, pur non essendo necessario il rilascio di una formale autorizzazione, comunque valutati tempestivamente anche relativamente alla sussistenza di situazioni di conflitto di interesse anche potenziale e, se del caso, comunicati al dipendente per il diniego allo svolgimento dell'incarico;
- che le comunicazioni da effettuarsi dall'Agenzia, in via telematica entro 15 giorni, al Dipartimento della Funzione Pubblica avente ad oggetto gli incarichi si estende anche agli incarichi gratuiti.

Rispetto alla trasparenza AREU ha proceduto a predisporre un apposito link diretto dalla sezione Amministrazione Trasparente ("Personale > incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti) all'applicativo "Per la P.A.", sito del Ministero per la P.A. L'utente, in questo modo, potrà accedere a una tabella in cui sono indicati tutti i dati relativi al conferimento di incarichi ex art 53 D.Lgs. 165/01.

Conferimento di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi precedenti

La normativa (art. 53 comma 16 ter del D.Lgs. n. 165/2001, introdotto dalla Legge n. 190/2012 e il Decreto Legislativo n. 39/2013) in tema di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni, in un'ottica di prevenzione, ha disciplinato:

- particolari ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati in relazione all'attività svolta dall'interessato in precedenza;
- situazioni di incompatibilità specifiche per i titolari di incarichi dirigenziali e assimilati;
- ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati per i soggetti che siano stati destinatari di sentenze di condanna per delitti contro la pubblica amministrazione.

In particolare, le ipotesi di inconferibilità degli incarichi si riferiscono a due diverse situazioni:

- incarichi a soggetti provenienti da enti di diritto privato regolati o finanziati dalle pubbliche amministrazioni;
- incarichi a soggetti che sono stati componenti di organi di indirizzo politico.

Gli atti e i contratti posti in essere in violazione delle limitazioni sono *ex lege* nulli e a carico dei componenti di organi che abbiano conferito incarichi dichiarati nulli sono applicate le specifiche sanzioni (previste dall'articolo 18 del richiamato Decreto Legislativo).

La situazione di inconferibilità non può essere sanata. Per il caso in cui le cause di inconferibilità, sebbene esistenti ab origine, non fossero note all'amministrazione e si

appalesassero nel corso del rapporto, il Responsabile della prevenzione è tenuto a effettuare la contestazione all'interessato, il quale, previo contraddittorio, deve essere rimosso dall'incarico.

Regolamento dello svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (pantouflage – revolving doors)

L'art. 1, co. 42, lett. l) della L. 190/2012 ha inserito all'art. 53 del D.Lgs. 165/2001 il comma 16 -ter che prescrive il divieto per i dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.

Il rischio valutato dalla norma è che, durante il periodo di servizio, il dipendente possa preconstituersi delle situazioni lavorative vantaggiose e così sfruttare, a proprio fine, la sua posizione e il suo potere all'interno dell'amministrazione per ottenere un lavoro per lui attraente presso l'impresa o il soggetto privato con cui entra in contatto. Pertanto la norma prevede una limitazione della libertà negoziale del dipendente per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto per eliminare la "convenienza" di accordi fraudolenti "I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti."

Il precetto vede come destinatari solo i "dipendenti" che per il ruolo e la posizione ricoperti in Agenzia hanno avuto il potere di incidere in maniera determinante sulla decisione oggetto dell'atto e, quindi, coloro che hanno esercitato la potestà o il potere negoziale con riguardo allo specifico procedimento o procedura.

Pertanto, i predetti soggetti nel triennio successivo alla cessazione del rapporto con l'Agenzia, qualunque sia la causa di cessazione (anche in caso di collocamento in quiescenza per raggiungimento dei requisiti di accesso alla pensione), non possono avere alcun rapporto di lavoro autonomo o subordinato con i soggetti privati che sono stati destinatari di provvedimenti, contratti o accordi.

In caso di violazione del predetto divieto la norma prevede che:

- i contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli;
- i soggetti privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con l'Agenzia di provenienza dell'ex dipendente per i successivi tre anni e hanno l'obbligo di restituire eventuali compensi eventualmente percepiti e accertati in esecuzione dell'affidamento illegittimo.

Detti principi debbono essere letti congiuntamente al disposto del D.L. n. 95/2012 - convertito con modificazioni dalla Legge n. 135/2012, così come successivamente

modificato dalla Legge n. 114/2014 – al cui comma 9 dell'art. 5 e, infine, dal comma 3 articolo 17 dalla Legge n. 124/2015 prevede che “è fatto divieto alle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2011, di attribuire incarichi di studio e di consulenza a soggetti già lavoratori privati o pubblici collocati in quiescenza. Alle suddette amministrazioni è, altresì, fatto divieto di conferire ai medesimi soggetti incarichi dirigenziali o direttivi o cariche in organi di governo (...) Incarichi e collaborazioni sono consentiti, esclusivamente a titolo gratuito, presso ciascuna amministrazione. Devono essere rendicontati eventuali rimborsi di spese, corrisposti nei limiti fissati dall'organo competente dell'amministrazione interessata (...)”.

Detti principi sono stati ripresi e chiariti dal Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione nelle Circolari:

- n. 6/2014 *Interpretazione e applicazione dell'articolo 5, comma 9, del decreto-legge n. 95 del 2012, come modificato dall'articolo 6 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90.;*
- n. 4/2015 *Interpretazione e applicazione dell'articolo 5, comma 9, del decreto-legge n. 95 del 2012, come modificato dall'articolo 17, comma 3 della legge 7 agosto 2014, n. 124. Integrazione della Circolare del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione n. 6 del 2014.*

Con particolare riferimento alle modalità operative di attuazione della misura si suggerisce come già chiarito nel bando-tipo n. 2 del 2 settembre 2014 adottato dall'Autorità, di inserire nei bandi di gara o negli atti prodromici all'affidamento di appalti pubblici, tra i requisiti generali di partecipazione previsti a pena di esclusione e oggetto di specifica dichiarazione da parte dei concorrenti, la condizione che il soggetto privato partecipante alla gara non abbia stipulato contratti di lavoro o comunque attribuito incarichi a ex dipendenti pubblici, in violazione dell'art. 53, co. 16-ter, del D.Lgs. n. 165/2001 (cfr. pareri ANAC AG/8/ del 18 febbraio 2015 e orientamento ANAC n. 2 del 4 febbraio 2015 cit.).

Nei contratti di assunzione del personale stipulati tra AREU ed i suoi dipendenti, viene inserita la clausola che prevede il divieto di prestare attività lavorativa per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro con AREU nei confronti dei destinatari dei propri provvedimenti.

La clausola inserita da AREU è la seguente: “Il Sig. ----- è consapevole che, a norma dell'art. 53 comma 16 ter del D.Lgs. 165/2001 e successive modificazioni e integrazioni, gli/le è fatto divieto nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, di prestare attività lavorativa (a titolo di lavoro subordinato o di lavoro autonomo) presso soggetti privati nei confronti dei quali il medesimo dovesse, negli ultimi tre anni di servizio, esercitare poteri autoritativi e negoziali.”

Da ultimo l'obbligo per il dipendente, al momento della cessazione del servizio di sottoscrivere una dichiarazione con cui si impegna al rispetto del divieto di *pantouflage*, al fine di evitare contestazioni successive in ordine alla conoscibilità della norma.

Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione

Al fine di salvaguardare il principio di prevenzione della corruzione e buon andamento dell'amministrazione, l'articolo 35 bis del D.Lgs. n. 165/2001 pone delle condizioni ostative per la partecipazione a commissioni di concorso o di gara e per lo svolgimento

di funzioni direttive in riferimento agli uffici considerati a più elevato rischio di corruzione.

La norma in particolare prevede:

- coloro che sono stati condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale:
 - a) non possono fare parte, anche con compiti di segreteria, di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi;
 - b) non possono essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché alla concessione o all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati;
 - c) non possono fare parte delle commissioni per la scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere;
- la predetta disposizione integra le leggi e i regolamenti che disciplinano la formazione di commissioni e la nomina dei relativi segretari.

Gli atti e i contratti posti in essere in violazione delle predette limitazioni sono *ex lege* nulli. A carico dei componenti di organi che abbiano conferito incarichi dichiarati nulli sono applicate le specifiche sanzioni (previste dall'articolo 18 del D.Lgs. n. 39/2013).

Si precisa che:

- in generale, la preclusione opera in presenza di una sentenza, ivi compresi i casi di patteggiamento, per i delitti contro la pubblica amministrazione anche se la decisione non è ancora irrevocabile ossia non è ancora passata in giudicato (quindi anche in caso di condanna da parte del Tribunale);
- la specifica preclusione riguarda sia l'attribuzione di incarico o l'esercizio delle funzioni dirigenziali sia lo svolgimento di funzioni direttive; pertanto, l'ambito soggettivo della norma riguarda i dirigenti, i funzionari ed i collaboratori;
- la disposizione riguarda i requisiti per la formazione di commissioni e la nomina dei segretari e pertanto la sua violazione si traduce nell'illegittimità del provvedimento conclusivo del procedimento;
- la situazione impeditiva viene meno ove venga pronunciata per il medesimo reato una sentenza di assoluzione anche non definitiva.

Se la situazione di inconferibilità si appalesa nel corso del rapporto, il Responsabile della prevenzione deve effettuare la contestazione nei confronti dell'interessato e lo stesso deve essere rimosso dall'incarico o assegnato ad altro ufficio.

Patti di integrità

I patti d'integrità e i protocolli di legalità rappresentano un sistema di condizioni la cui accettazione viene configurata dalla stazione appaltante come presupposto necessario e condizionante della partecipazione dei concorrenti a una gara di appalto.

Il patto di integrità è un documento che la stazione appaltante richiede ai partecipanti

alle gare e permette un controllo reciproco e sanzioni nel caso in cui qualcuno dei partecipanti cerchi di eluderlo. Si tratta quindi di un articolato di regole di comportamento finalizzate alla prevenzione del fenomeno corruttivo e volte a valorizzare comportamenti eticamente adeguati a tutti i concorrenti.

Per tutte le motivazioni sopra riportate l'AREU favorisce e promuove, nell'ambito dei propri rapporti contrattuali, l'utilizzo dei patti d'integrità.

A seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. n. 36/2023, Regione Lombardia con DGR n. 3599 del 16 dicembre 2024 ha approvato il nuovo Patto di integrità (che ha interamente sostituito quello precedente approvato con DGR n. 1751 del 17 giugno 2019).

Il Patto d'Integrità in materia di contratti pubblici regionali è stato pubblicato anche sul BURL n. 3 del 15 gennaio 2025 - Serie Ordinaria.

Il patto di Integrità disciplina i comportamenti tenuti dagli operatori economici e dai dipendenti della Regione Lombardia e dei soggetti del Sistema regionale di cui all' All. A1 della l.r. n. 27 dicembre 2006, n.30, nell'ambito delle procedure di affidamento e gestione degli appalti di lavori, servizi e forniture di cui al Decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36.

Si sottolinea che nel 2015 la Commissione Europea ha elaborato **“nuovi” Patti di Integrità** in collaborazione con *Transparency International* e nel 2017 ha attivato il programma *Integrity Pacts – Civil Control Mechanism for Safeguarding EU Funds*, per testare i nuovi PI come strumento innovativo per ridurre i rischi di corruzione negli appalti in tutta Europa che usano i fondi strutturali.¹⁴

Nucleo centrale dell'iniziativa è la sperimentazione di Patti di integrità di 'seconda generazione', atti di natura pattizia che impegnano non solo le amministrazioni pubbliche appaltanti e gli operatori economici coinvolti nella realizzazione delle opere, ma anche un ente terzo, indipendente, al quale spettano funzioni di monitoraggio, nonché di comunicazione verso la società civile.

Il coinvolgimento di un ente di monitoraggio nelle varie fasi (preparazione alla gara, gara ed esecuzione) e la partecipazione civica sui risultati del monitoraggio costituiscono gli aspetti più innovativi dei Patti.

L'attività di monitoraggio si basa sulla condivisione di documenti e su rilevazioni delle condotte delle parti coinvolte nell'appalto, applicando un set di criteri, con l'obiettivo non solo di cogliere eventuali opacità ma anche di divulgare alla cittadinanza i risultati, con riferimento, ad esempio, al rispetto dei tempi di realizzazione, ai costi preventivati, alle garanzie salariali dei lavoratori. Attraverso le relazioni periodicamente stilate dall'ente di monitoraggio viene garantita una finestra informativa verso la società civile, che in questo modo può avere accesso più agevole ad informazioni di difficile interpretazione, ed essere aggiornata sull'andamento dell'appalto. L'Ente di monitoraggio organizza momenti di partecipazione e informazione civica con gli interlocutori del territorio per garantire la promozione sociale e nuove forme di governo aperto (*open government*).

¹⁴ Integrity Pacts - https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2017/01/16-01-2017-integrity-pacts-better-safeguarding-and-use-of-eu-funds

Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito – whistleblower

La tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti, il c.d. *whistleblower* (letteralmente “fischiettatore”) di un ente pubblico o di un soggetto privato deve essere intesa per le ipotesi di segnalazione di casi di corruzione sia nazionale sia internazionale.

Il D. Lgs. 24/2023 rappresenta la fonte primaria di tutela delle persone che segnalano violazioni di disposizioni normative nazionali e dell’Unione Europea lesive dell’interesse pubblico e dell’integrità dell’amministrazione pubblica (nonché del soggetto privato nei casi applicabili), di cui siano venuti a conoscenza in un contesto lavorativo pubblico o privato. La disciplina prescrive la tutela dell’anonimato dei segnalanti e vieta azioni ritorsive nei loro confronti.

AREU ha istituito il proprio canale interno di segnalazione, gestito dal RPCT, per la raccolta delle segnalazioni di comportamenti, atti od omissioni, che ledono l’interesse pubblico o l’integrità dell’Amministrazione pubblica e, con provvedimento deliberativo n. 246 del 2023, ha aggiornato il proprio DOC 103 *Gestione delle segnalazioni di condotte illecite*.

Il canale interno di segnalazione è rivolto a tutti i dipendenti e collaboratori, a qualsiasi titolo, compresi liberi professionisti, consulenti, tirocinanti o volontari, che prestano la propria attività per AREU e ha ad oggetto le segnalazioni di violazioni, commesse o che ragionevolmente il Segnalante ritiene possano esserlo sulla base di elementi concreti, anche se non ancora commesse, di cui il Segnalante sia venuto a conoscenza nel contesto lavorativo, inteso in senso tale da ricomprendere anche altri rapporti giuridici diversi dal rapporto di lavoro in senso stretto.

I requisiti per la tutela

- 1) Il segnalante deve prestare la propria attività, quale dipendente o collaboratore, a qualsiasi titolo, compresi liberi professionisti, consulenti, tirocinanti o volontari, dell’Agenzia Regionale Emergenza Urgenza;
- 2) La segnalazione deve avere ad oggetto tutti i comportamenti, atti od omissioni, che ledono l’interesse pubblico o l’integrità dell’Amministrazione pubblica.
- 3) Il dipendente deve essere venuto a conoscenza di tali “condotte illecite” “in ragione del proprio rapporto di lavoro”.
- 4) La segnalazione deve essere effettuata “nell’interesse all’integrità della pubblica amministrazione”. Il contenuto del fatto segnalato, ad esempio, deve presentare elementi dai quali sia chiaramente desumibile una lesione, un pregiudizio, un ostacolo, un’alterazione del corretto ed imparziale svolgimento di un’attività o di un servizio pubblico o per il pubblico, anche sotto il profilo della credibilità e dell’immagine dell’amministrazione.

Eventuali misure discriminatorie

Nei confronti del “Segnalante” non è consentita né tollerata alcuna forma di ritorsione. Per effetto di quanto disposto dal D.Lgs. 24/2023, si deve intendere superata la suddivisione tra misure discriminatorie e ritorsioni presente nella l. n. 179/2017.

La norma, come evidenziato anche dalla delibera dell’ANAC n. 311 del 12 luglio 2023, prevede un’elencazione non esaustiva delle misure che possono essere considerate

ritorsioni. In particolare, possono costituire forme di ritorsione:

- a) licenziamento, sospensione o misure equivalenti;
- b) retrocessione di grado o mancata promozione;
- c) mutamento di funzioni, cambiamento del luogo di lavoro, riduzione dello stipendio, modifica dell'orario di lavoro;
- d) sospensione della formazione o qualsiasi restrizione dell'accesso alla stessa;
- e) note di demerito o referenze negative;
- f) adozione di misure disciplinari o di altra sanzione, anche pecuniaria;
- g) coercizione, intimidazione, molestie o ostracismo;
- h) discriminazione o comunque trattamento sfavorevole;
- i) mancata conversione di un contratto di lavoro a termine in un contratto di lavoro a tempo indeterminato, laddove il lavoratore avesse una legittima aspettativa a detta conversione;
- j) mancato rinnovo o risoluzione anticipata di un contratto di lavoro a termine;
- k) danni, anche alla reputazione della persona, in particolare sui social media, o pregiudizi economici o finanziari, comprese la perdita di opportunità economiche e la perdita di redditi;
- l) inserimento in elenchi impropri sulla base di un accordo settoriale o industriale formale o informale, che può comportare l'impossibilità per la persona di trovare un'occupazione nel settore o nell'industria in futuro;
- m) conclusione anticipata o annullamento del contratto di fornitura di beni o servizi;
- n) annullamento di una licenza o di un permesso;
- o) richiesta di sottoposizione ad accertamenti psichiatrici o medici.

L'elenco delle fattispecie che possono costituire misure ritorsive qui delineato, e previsto dalla normativa, tuttavia, non deve essere considerato esaustivo. Possono costituire ritorsioni, ad esempio, anche la pretesa di risultati impossibili da raggiungere nei modi e nei tempi indicati; una valutazione della performance altamente negativa; una revoca ingiustificata di incarichi; un ingiustificato mancato conferimento di incarichi con contestuale attribuzione ad altro soggetto; il reiterato rigetto di richieste (ad es. ferie, congedi); la sospensione ingiustificata di brevetti, licenze, etc.

Il d.lgs. 24/2023 supera la distinzione tra ritorsione o misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro, per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia.

Come espressamente indicato nel Piano Nazionale Anticorruzione, il Responsabile per la prevenzione della corruzione aziendale per ogni procedimento è tenuto ad attuare il monitoraggio delle segnalazioni di discriminazione nei confronti del "Segnalante" al fine di valutare le azioni da intraprendersi.

L'eventuale adozione di misure ritorsive va comunicata dall'interessato o dai sindacati all'ANAC che a sua volta ne dà comunicazione al Dipartimento della funzione pubblica e agli altri organismi di garanzia. In detti casi l'ANAC può irrogare una sanzione amministrativa pecuniaria a carico del Responsabile. L'onere della prova che eventuali

misure adottate nei confronti del segnalante, ritenute dallo stesso discriminatorie o ritorsive, siano motivate da ragioni estranee alla segnalazione spetta alla Pubblica Amministrazione.

Gli atti ritorsivi adottati dall'Amministrazione comunque sono nulli. Il segnalante licenziato ha diritto ad essere reintegrato nel posto di lavoro e al risarcimento del danno.

Tutte le predette tutele, invece, non sono garantite nel caso in cui, anche con sentenza di primo grado, sia stata accertata la responsabilità penale del segnalante per i reati di calunnia o diffamazione ovvero la sua responsabilità civile, nei casi di dolo o colpa grave.

Sulla scorta dei predetti principi di tutela resi a favore del whistleblower nell'ambito di un procedimento disciplinare l'identità dello stesso non può essere rivelata, senza il suo consenso, sempre che la contestazione dell'addebito disciplinare sia fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione. Qualora la contestazione sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione, l'identità può essere rivelata ove la sua conoscenza sia assolutamente indispensabile per la difesa dell'incolpato.

Sempre in un'ottica di tutela, la denuncia è sottratta all'accesso previsto dagli articoli 22 e seguenti della Legge n. 241/1990, infatti sono previste le seguenti norme:

- la tutela dell'anonimato;
- il divieto di discriminazione nei confronti del whistleblower;
- la previsione che la denuncia è sottratta al diritto di accesso fatta esclusione delle ipotesi eccezionali in caso di necessità di disvelare l'identità del denunciante.

Anonimato

La *ratio* è quella di evitare che il dipendente eviti di effettuare segnalazioni di illecito per il timore di subire conseguenze pregiudizievoli.

L'identità del segnalante deve essere protetta in ogni contesto successivo alla segnalazione.

Resta inteso che la tutela dell'anonimato prevista dalla norma non è sinonimo di accettazione di segnalazione anonima. La misura di tutela introdotta dalla disposizione si riferisce al caso della segnalazione proveniente da persone individuabili e riconoscibili.

Tuttavia, resta fermo che l'Agenzia deve prendere in considerazione anche segnalazioni anonime, ove queste si presentino adeguatamente circostanziate e rese con dovizia di particolari, siano tali cioè da far emergere fatti e situazioni relazionandoli a contesti determinati.

Le disposizioni a tutela dell'anonimato e di esclusione dell'accesso documentale non possono comunque essere riferibili a casi in cui, in seguito a disposizioni di legge speciale, l'anonimato non può essere opposto, come ad esempio nel caso di indagini penali, tributarie o amministrative eccetera.

Canale interno di segnalazione

AREU, al fine di favorire le comunicazioni tra i "segnalanti" e l'Agenzia e raccogliere informazioni sulle violazioni di cui questi abbiano avuto contezza nell'ambito del loro

rapporto con AREU, ha istituito il proprio canale interno di segnalazione, gestito dal RPCT, e ha elaborato un apposito modulo ove indicare gli estremi dell'evento.

Le segnalazioni di condotte illecite potranno essere trasmesse al RPCT secondo le seguenti modalità:

- invio del modulo mediante servizio Postale;
- consegna diretta del modulo contenente la segnalazione;
- Segnalazione orale attraverso:
 - incontro con il RPCT;
 - linea telefonica: AREU ha messo a disposizione dei soggetti legittimati a trasmettere le segnalazioni una apposita linea telefonica che consente di effettuare la segnalazione al RPCT, lasciando un messaggio sulla segreteria telefonica.
- segnalazioni mediante una piattaforma dedicata: secondo le indicazioni ANAC, la piattaforma è visibile dal solo dal RPCT, al quale devono essere trasmesse tutte le segnalazioni (si rimandano al capitolo “La piattaforma di AREU” le indicazioni necessarie per effettuare le segnalazioni).

Il RPCT, entro 7 giorni dal ricevimento della segnalazione, rilascia al Segnalante un avviso di ricevimento della segnalazione e mantiene le interlocuzioni con il Segnalante e può chiedere integrazioni alla segnalazione.

Entro 3 mesi dalla data dell'avviso di ricevimento o, in mancanza, dalla scadenza del termine di 7 giorni dalla presentazione della segnalazione, il RPCT fornisce riscontro in merito alle misure previste e adottate per dare seguito alla segnalazione.

La piattaforma di AREU

Registando la segnalazione sul predetto portale AREU, si ottiene un codice identificativo univoco, “key code”, che deve essere utilizzato per “dialogare” con AREU in modo spersonalizzato e per consentire al segnalante di essere costantemente informato sullo stato di lavorazione della segnalazione inviata.

Cosa PUÒ fare AREU

L'attività di vigilanza anticorruzione di AREU si svolge ai sensi e nei limiti di quanto previsto dalla legge n. 190/2012, in un'ottica di prevenzione e non di repressione di singoli illeciti e violazioni.

AREU, qualora ritenga la segnalazione fondata nei termini chiariti dalla determinazione ANAC n. 6 del 28 aprile 2015 «Linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower)», in un'ottica di prevenzione della corruzione, può avviare un'interlocuzione con ANAC o disporre l'invio della segnalazione alle istituzioni competenti, quali a esempio l'Ispettorato per la Funzione Pubblica, la Corte dei conti, l'Autorità giudiziaria e la Guardia di Finanza.

Cosa NON PUÒ fare AREU

AREU in base alla normativa attualmente vigente:

- NON tutela diritti e interessi individuali;

- NON svolge attività di accertamento/soluzione di vicende soggettive e personali del segnalante, né può incidere, se non in via indiretta e mediata, sulle medesime;
- NON può sostituirsi alle istituzioni competenti per materia;
- NON fornisce rappresentanza legale o consulenza al segnalante;
- NON si occupa delle segnalazioni provenienti da enti privati.

Informazioni su sicurezza e confidenzialità

Grazie all'utilizzo di un protocollo di crittografia che garantisce il trasferimento di dati riservati, il codice identificativo univoco ottenuto a seguito della segnalazione registrata su questo portale consente al segnalante di "dialogare" con AREU in modo anonimo e spersonalizzato.

Grazie all'utilizzo di questo protocollo, a partire dall'entrata in funzione del presente portale, il livello di riservatezza è dunque aumentato rispetto alle pregresse modalità di trattamento della segnalazione. L'utilizzo della piattaforma (applicazione) informatica garantisce anche una maggiore celerità di trattazione della segnalazione stessa, a garanzia di una più efficace tutela del whistleblower.

L'applicazione informatica

È possibile accedere all'applicazione predisposta mediante il seguente indirizzo: <https://segnalazione-illeciti.AREU.lombardia.it>

A maggior tutela dell'identità del segnalante, l'applicazione è resa disponibile anche tramite rete TOR all'indirizzo:

<http://5amo3nqe3pbzvyxq.onion/>

Per accedere tramite rete TOR è necessario dotarsi di un apposito browser disponibile al link:

<https://www.torproject.org/projects/torbrowser.html>

La rete TOR garantisce, oltre alla tutela del contenuto della trasmissione, anche l'anonimato delle transazioni tra il segnalante e l'applicazione, rendendo impossibile per il destinatario e per tutti gli intermediari nella trasmissione avere traccia dell'indirizzo internet del mittente (per approfondimenti <https://www.torproject.org/>).

Pubblicità del piano per la prevenzione della corruzione

Il Piano aziendale per la prevenzione della corruzione, assieme alla connessa documentazione, contenuto nel Paio, è pubblicato, così come disposto dalle vigenti e specifiche disposizioni normative e regolamentari, in formato aperto, in un'apposita sezione del portale web dell'AREU – www.areu.lombardia.it – all'interno dell'area dedicata alla "Amministrazione trasparente", ciò con l'evidente scopo di favorire quanto più possibile la diffusione dello stesso e dei principi in esso contenuti. Il Piano è altresì pubblicato nella sezione "altri contenuti/prevenzione della corruzione".

9. PROGRAMMAZIONE DELL'ATTUAZIONE DELLA TRASPARENZA

Trasparenza

La disciplina sulla trasparenza nelle pubbliche amministrazioni è stata oggetto di penetranti interventi normativi al fine di dare concreta attuazione al principio di trasparenza, intesa come accessibilità totale dei dati e dei documenti detenuti dalle

pubbliche amministrazioni non solo finalizzate a “favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche”, ma anche come strumento di tutela dei diritti dei cittadini e di promozione della partecipazione degli interessati all’attività amministrativa.

Emerge dunque con chiarezza che la trasparenza è da considerare come strumento per avere un’amministrazione che opera in maniera eticamente corretta e che persegue obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità dell’azione, valorizzando la responsabilità incondizionata (accountability) della stessa nei confronti dei cittadini.

La trasparenza, nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d’ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell’utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto a una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino.

Inoltre, favorisce la partecipazione dei cittadini all’attività delle pubbliche amministrazioni ed è funzionale a tre scopi:

- sottoporre al controllo diffuso ogni fase del ciclo di gestione della performance dell’amministrazione per consentirne il miglioramento;
- assicurare la conoscenza, da parte dei cittadini, dei servizi resi dalle amministrazioni, delle loro caratteristiche quantitative e qualitative nonché delle loro modalità di erogazione;
- prevenire fenomeni corruttivi e promuovere l’integrità. In tale direzione, la sottosezione Programmazione dell’attuazione della trasparenza contenuta nel PIAO si propone di dare attuazione alla disciplina della trasparenza finalizzata a garantire sia un adeguato livello di informazione sia di legalità tesa allo sviluppo della cultura dell’integrità.

Pertanto, attraverso il piano organizzativo, s’intende garantire un duplice profilo di trasparenza dell’azione amministrativa:

- Profilo statico: consistente essenzialmente nella pubblicità di categorie di dati attinenti all’Azienda per finalità di controllo sociale da parte della cittadinanza e degli utenti in generale;
- Profilo dinamico: consistente nel monitoraggio e aggiornamento nell’ottica del miglioramento continuo dei servizi pubblici: direttamente collegato al ciclo della performance anche grazie alla partecipazione dei portatori di interesse (stakeholder) dell’Agenzia.

In tale contesto si conferma il concetto di trasparenza che si identifica quale sostanza del rapporto di fiducia instaurato tra cittadini e Pubblica Amministrazione. La trasparenza, quindi, non deve solo dare conto delle spese sostenute, ma, soprattutto, deve dare conto del rapporto tra spese e benefici a favore della collettività.

Si rileva che, data l’inclusione del piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza all’interno del PIAO, in esso deve essere prevista un’apposita sezione

dedicate alle misure adottate dall'Ente per garantire gli adempimenti sulla Trasparenza.

AREU si è impegnata nella messa in atto di iniziative finalizzate ad assicurare la piena disponibilità del diritto di accesso ("accesso documentale" così come disciplinato dal capo V della legge n. 241/1990, "accesso civico" e "accesso generalizzato" di cui rispettivamente all'art. 5, comma 1 e art. 5, comma 2 del D.Lgs. n. 33/2013, così come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016) tanto è vero che nel corso del 2021 è stato approvato il nuovo regolamento in materia.

La programmazione delle attività e degli obiettivi inerenti trasparenza e l'integrità richiede un'attività di monitoraggio periodico sia da parte dei soggetti interni all'amministrazione che da parte del NVP.

In tale ottica l'Agenzia ispira la propria attività e il proprio sistema di gestione dell'organizzazione del lavoro "alla garanzia della trasparenza, anche attraverso la pubblicazione sul sito web, di documenti atti a rappresentare gli aspetti dell'attività amministrativa, dell'organizzazione aziendale e delle varie fasi del ciclo di gestione della valutazione dei risultati".

L'attuazione del processo di trasparenza, nel rispetto dei principi di buon andamento e di imparzialità, fermi i principi contenuti nella normativa nazionale in materia di riservatezza, deve prevedere l'attivazione di azioni positive volte a garantire ai cittadini l'accesso ai dati, alla documentazione amministrativa e alle informazioni conservate in azienda. La pubblicazione dei dati sul portale web dell'Agenzia deve essere costantemente aggiornata al fine di garantirne la veridicità e l'adeguamento alle innovazioni normative o amministrative intervenute, nonché il miglioramento in termini di qualità dei contenuti e di visibilità degli stessi.

La pubblicità dei dati inerenti all'organizzazione e all'erogazione dei servizi al pubblico si inserisce strumentalmente nell'ottica di fondo del "miglioramento continuo" dei servizi pubblici, connesso al ciclo della performance anche grazie al necessario apporto partecipativo dei portatori di interesse (stakeholder).

Con il Programma per la trasparenza e l'integrità AREU intende:

- assicurare l'accessibilità delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Agenzia;
- favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

L'attuazione del Programma è riservata ai Dirigenti/Responsabili delle strutture competenti per materia, i quali hanno il compito di individuare, elaborare, aggiornare, verificare l'usabilità del singolo dato e pubblicarlo sul sito internet aziendale all'interno dell'area dedicata alla "Amministrazione trasparente".

Nel corso del 2023 è stato implementato il nuovo sito istituzionale di AREU, ove è inserita anche la sezione "Amministrazione Trasparente" revisionata ed aggiornata nei contenuti, oltre che dal punto di vista grafico.

Il RPCT monitora l'attuazione del Programma e qualora rilevi eventuali ritardi o inadempienze ne riferisce alla Direzione Strategica dell'Agenzia per l'adozione delle necessarie misure correttive e al Nucleo di Valutazione ai fini delle determinazioni, in

fase di valutazione degli obiettivi individuali, nella corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio nei confronti dei soggetti inadempienti.

Da ultimo si ritiene utile rammentare che, con particolare riferimento alla pubblicazione dei redditi e patrimoni personali (di cui all'art. 14, comma 1, lett. f), del D.Lgs. 33/2013) di tutti i dirigenti pubblici, è intervenuta la sentenza 20/2019 della Corte costituzionale che ha dichiarato l'illegittimità costituzionale della norma nella parte in cui prevede che le pubbliche amministrazioni devono pubblicare i dati patrimoniali di cui all'art. 14, comma 1, lettera f), anche per tutti i titolari di incarichi dirigenziali, a qualsiasi titolo conferiti, ivi inclusi quelli conferiti discrezionalmente dall'organo di indirizzo politico senza procedure pubbliche di selezione, anziché solo per i titolari degli incarichi dirigenziali previsti dall'art. 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

La Corte ha, in ogni caso, dichiarato la legittimità dell'obbligo di pubblicazione dei compensi di tutti i dirigenti pubblici.

D'intesa con i RPCT degli altri Enti del Servizio Sanitario Regionale è stato concordato di pubblicare sul sito istituzionale il prospetto riepilogativo dei redditi riferiti al periodo di incarico, nonché la dichiarazione concernente le variazioni della situazione patrimoniale intervenute dopo l'ultima attestazione, dei componenti della Direzione Strategica (composta da Direttore Generale, Direttore Amministrativo e Direttore Sanitario).

Strutture coinvolte nell'attuazione del programma

Ogni Struttura dell'Agenzia o Funzione è coinvolta, per i dati e le informazioni di specifica competenza, nell'ottemperanza degli obblighi in tema di trasparenza.

Il RPCT svolge attività di controllo sull'adempimento da parte dell'Azienda degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, e promuove e cura il coinvolgimento di tutte le strutture interne dell'Amministrazione.

Al fine di migliorare il livello di trasparenza in Agenzia, è prevista l'individuazione di Referenti per la trasparenza interni alle Strutture dell'AREU, i quali coadiuvano il Responsabile per la trasparenza e l'integrità.

I referenti sono individuati tra il personale dipendente dell'Agenzia da parte dei Dirigenti/Responsabili di ogni Unità Organizzativa o Struttura dell'Agenzia. La relativa attività di supporto è svolta nell'ambito dell'orario di lavoro dovuto e non prevede corresponsione di indennità economiche aggiuntive.

I nominativi dei Referenti, nel caso in cui non fossero già stati comunicati, devono essere trasmessi formalmente al Responsabile entro 15 giorni dall'approvazione del Programma. In caso di mancata individuazione le relative competenze e responsabilità saranno poste a carico del Dirigente/Responsabile dell'Unità Organizzativa o Struttura.

Ai predetti Referenti sono attribuiti i seguenti compiti e responsabilità all'interno dell'Unità Organizzativa o Struttura di assegnazione:

- coordinare le attività connesse alla trasparenza della propria Unità Organizzativa o Struttura;
- garantire il tempestivo e regolare flusso di informazioni e di provvedimenti/atti/documenti;

- garantire la pubblicazione sul sito internet dell'AREU, al fine del rispetto di termini stabiliti dalla legge, di informazioni e di provvedimenti/atti/documenti.

Si sottolinea come la trasparenza è stata definita quale obiettivo strategico della Programmazione dell'Agenzia, prevedendo, l'implementazione della trasparenza come misura di prevenzione della illegalità a carattere trasversale e strumento di garanzia per i cittadini.

Tale obiettivo richiede il costante aggiornamento e monitoraggio della Sezione "Amministrazione Trasparente" del PIAO, in cui sono individuati i responsabili della trasmissione e pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati in attuazione del Dlgs.33/2013, delle direttive contenute nel PNA e delle Linee Guida dell'ANAC. In particolare, il rafforzamento della trasparenza sarà perseguito attraverso misure di semplificazione, nonché mediante una approfondita verifica sulla possibilità di pubblicazione di "dati ulteriori" in relazione a specifiche aree a rischio.

Responsabile per la trasparenza

Con deliberazione n. 154 del 24 maggio 2019, AREU ha provveduto a nominare il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, affidandogli i seguenti compiti, previsti dal D.Lgs. n. 150/2009 e dal D.Lgs. n. 33/2013:

- svolgere stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'Amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate;
- aggiornare il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità;
- prevedere all'interno del Programma specifiche misure di monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di trasparenza;
- controllare e assicurare la regolare attuazione dell'accesso civico sulla base di quanto stabilito dalla vigente normativa;
- segnalare, in relazione alla loro gravità, i casi di inadempimento o di adempimento parziale degli obblighi in materia di pubblicazione previsti dalla normativa vigente:
 - all'Ufficio di disciplina, ai fini dell'eventuale attivazione del procedimento disciplinare;
 - alla Direzione Strategica dell'AREU e al Nucleo di Valutazione ai fini dell'attivazione delle altre forme di responsabilità.

Accanto al Responsabile, tutti i Dirigenti e i Responsabili degli uffici dell'Azienda garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge, intendendosi sia l'immissione dei dati nell'archivio sia la confluenza degli stessi dall'archivio al soggetto responsabile della pubblicazione sul sito internet dell'Agenzia.

Schema degli obblighi di trasparenza

Gli obblighi e gli adempimenti a cui AREU è tenuta ai sensi del D.Lgs. 33/2013 sono contenuti e riportati nella tabella di cui **agli allegati 2 e 3** al presente PIAO (Schema degli obblighi di Trasparenza e sotto sezione 1° livello - bandi di gara e contratti) che costituiscono parte integrante e sostanziale dello stesso. Le tabelle indicano in maniera

schematica l'obbligo di pubblicazione, il riferimento normativo, la sottosezione del sito "Amministrazione trasparente" in cui deve essere inserito, a seguito del confronto con tutti i dirigenti ed i termini di pubblicazione. Il soggetto responsabile del reperimento/formazione del dato, della trasmissione e della pubblicazione e la tempistica di aggiornamento del dato, indicato nella sezione "responsabili per la pubblicazione dei dati" del presente PIAO.

Si precisa che ANAC ha approvato la delibera n. 495 del 25/09/2024 ad oggetto "Approvazione di 3 schemi di pubblicazione ai sensi dell'art. 48 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al medesimo decreto - Messa a disposizione di ulteriori schemi."

Con tale provvedimento sono stati approvati gli schemi di pubblicazione relativi alle seguenti pagine del portale Amministrazione Trasparente:

- Utilizzo delle risorse pubbliche;
- Organizzazione delle pubbliche amministrazioni;
- Controlli sull'organizzazione e sull'attività dell'amministrazione.

Le amministrazioni e gli enti hanno a disposizione un periodo transitorio di dodici mesi dalla data di approvazione del provvedimento per procedere all'aggiornamento delle relative sezioni in "Amministrazione Trasparente" secondo i modelli pubblicati dall'Autorità.

Pertanto, nel corso dell'anno AREU provvederà ad aggiornare il portale in ossequio alle disposizioni

Responsabili per la pubblicazione dei dati

I responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi dell'art 10 comma 1 del D.Lgs. n. 33/2013, sono indicati di seguito, accanto alle rispettive sezioni e sottosezioni:

Referente	Sezione
Direttore della S.C. Gestione Approvvigionamenti	Contratti/bandi di gara/approvvigionamenti beni e servizi
Direttore della S.C. Gestione e Sviluppo Risorse Umane	Personale/bandi di concorsi/consulenti e collaboratori/ammontare complessivo dei premi/dati relativi ai premi
Direttore della S.C. Economico Finanziario	Bilanci/pagamenti/costi contabilizzati/fatturazione elettronica/split payment IVA
Direttore della S.S.D. Tecnico Patrimoniale	Beni immobili e gestione del patrimonio/opere pubbliche e relativi adempimenti
Direttore della S.C. Affari Generali e Legali	Disposizioni generali/organizzazione/protocollo/controlli e rilievi/anticorruzione
Direttore della S.S. Qualità, risk management e internal auditing	Piano delle performance/pubblicazione inerenti alle richieste di risarcimento e gli eventi avversi legge regionale 24/2017 (art. 2, comma 5 e art. 4. comma 3)

Dati da pubblicare

Ai sensi della normativa vigente devono essere pubblicati nel sito istituzionale dell'Agencia:

- documenti;
- informazioni;
- dati riguardanti l'attività dell'Ente.

I documenti contenenti atti oggetto di pubblicazione obbligatoria sono pubblicati tempestivamente, a cura del Referente della trasparenza, secondo le tempistiche previste nel D.Lgs. n. 33/2013 per ogni fattispecie.

Preliminarmente alla pubblicazione è necessario tenere in considerazione la normativa inerente alla protezione dei dati personali, al fine di realizzare un giusto temperamento tra i due valori costituzionalmente garantiti: trasparenza e riservatezza.

Pertanto, i dati pubblicati dall'AREU saranno pertinenti e non eccedenti rispetto alle finalità della legge. Per quanto concerne i dati particolari e quelli relativi a condanne penali e reati, verrà prestata particolare attenzione alla modalità di pubblicazione, fermo restando l'assoluto divieto di pubblicare dati o informazioni idonee a rivelare lo stato di salute o informazioni da cui si possa desumere, anche indirettamente, lo stato di malattia o l'esistenza di patologie dei soggetti interessati, compreso qualsiasi riferimento alle condizioni di invalidità, disabilità o handicap fisici e/o psichici o la situazione di disagio economico-sociale degli interessati, di dati non necessari, non pertinenti o eccedenti, tenuto conto altresì delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio e di segreto statistico.

Durata della pubblicazione

I dati, le informazioni e i documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria, rimangono pubblicati per cinque anni, decorrenti dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello da cui decorre l'obbligo di pubblicazione, salvo termini diversi, previsti dalla normativa.

Requisiti dei dati pubblicati

I dati, le informazioni e i documenti devono essere pubblicati sul portale web dell'Agencia in modo da ossequiare sempre i seguenti requisiti:

- integrità;
- completezza;
- aggiornamento;
- tempestività;
- comprensibilità;
- semplicità di consultazione;
- omogeneità;
- accessibilità;
- conformità agli originali;
- indicazione della provenienza;

- riutilizzabilità, senza altre restrizioni diverse dall'obbligo di citare la fonte e rispettarne l'integrità;
- forma "aperta" dei file pubblicati (ex art. 1, c. 1, lett. I-bis e I-ter del CAD).

Forma dei dati di tipo aperto

In merito alla forma dei dati da pubblicare preme precisare che per "aperta" si intende che i dati stessi devono essere resi disponibili e fruibili on line in formati non proprietari, per permetterne il più ampio riutilizzo anche a fini statistici e la redistribuzione senza ulteriori restrizioni d'uso, di riuso o di diffusione diverse dall'obbligo di citare la fonte e di rispettarne l'integrità.

In tale contesto, con periodicità almeno annuale, l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) istruisce e aggiorna un repertorio dei formati aperti utilizzabili nelle pubbliche amministrazioni, secondo quanto disposto dal Codice dell'amministrazione digitale.

In sostituzione dei formati proprietari è possibile utilizzare sia software Open Source (quali ad esempio OpenOffice e LibreOffice) sia formati aperti [quali, ad esempio, le estensioni **.rtf** - rich text format, per i documenti di testo e **.csv** (comma-separated values) per i fogli di calcolo].

Per quanto concerne il formato **pdf** – Portable document format (formato proprietario il cui programma reader è disponibile gratuitamente) se ne suggerisce l'impiego esclusivamente per le informazioni e i documenti che, per loro natura e contenuti, prevedono la sola consultazione, un'archiviazione a lungo termine senza la necessità di un'elaborazione.

Un'alternativa ai formati di documenti aperti è rappresentata anche dal formato **.odf** – open document format, che consente la lettura e l'elaborazione di documenti di testo, di dati in formato tabellare e di presentazioni.

Iniziative di comunicazione della trasparenza

Il Programma della trasparenza, contenuto nel PIAO, insieme alla connessa documentazione, è pubblicato sul portale web dell'AREU, www.areu.lombardia.it, all'interno dell'area dedicata alla "Amministrazione trasparente" nella sezione Disposizioni generali/Piano triennale della prevenzione della corruzione e trasparenza, così da favorire quanto più possibile la diffusione dello stesso e dei principi in esso contenuti e disciplinati.

Le iniziative a sostegno della trasparenza fanno riferimento alle seguenti tipologie di iniziative:

- partecipare alle giornate della trasparenza organizzate da altri Enti pubblici, nel corso delle quali AREU può presentare il proprio programma, e il suo stato di attuazione;
- acquisire proposte da parte dei propri interlocutori istituzionali e dei cittadini per migliorare e implementare la "trasparenza";
- dotare il sito internet dell'agenzia di idonei strumenti atti ad acquisire proposte e suggerimenti da parte dei cittadini;

- creare una rete di collaborazione e condivisione, nell'ambito del progetto di collaborazione interaziendale con alcune Aziende sanitarie, in materia di trasparenza e integrità.

Processo di attuazione del programma

Il Programma per l'attuazione della trasparenza richiede un'attività di monitoraggio periodico sia da parte della stessa Amministrazione (monitoraggio interno) sia da parte del Nucleo di Valutazione.

Monitoraggio Interno

Il monitoraggio eseguito da soggetti interni dell'Agenzia riguarda l'applicazione del Programma per la trasparenza. Il monitoraggio ha cadenza, di norma, semestrale e riguarda il processo di attuazione del Programma attraverso la scansione delle attività dovute e l'indicazione degli scostamenti rispetto a quanto prescritto dalla vigente normativa.

In aggiunta al monitoraggio periodico è comunque prevista la redazione da parte del Responsabile di una relazione annuale sullo stato di attuazione del Programma che è trasmessa alla Direzione Strategica, al Nucleo di Valutazione dell'Agenzia e pubblicata sul sito istituzionale nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Monitoraggio del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni

Il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, così come previsto dalla vigente normativa, verifica:

- la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Programma per la trasparenza e l'integrità e quelli indicati nel Piano delle Performance;
- l'adeguatezza dei relativi indicatori.

I Dirigenti interni deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici titolati alla trasmissione dei dati.

Per consentire al Nucleo di poter assolvere all'invio dell'attestazione, entro il 31 marzo di ogni anno ovvero diversa data comunicata dal Responsabile in base alle eventuali determinazioni ANAC, inerente gli obblighi di pubblicazione da parte dell'Agenzia, in termini di qualità – completezza – aggiornamento – apertura dei dati, i Dirigenti/Responsabili delle Unità Organizzative/Strutture dell'AREU devono inviare al Nucleo stesso, secondo l'apposito schema predisposto da ANAC, i dati di propria pertinenza entro e non oltre il giorno 10 del mese di dicembre di ogni anno.

Trasparenza e tracciabilità della fase esecutiva dei contratti pubblici

Con DGR n. XI/5408 del 25 ottobre 2021 e con il successivo aggiornamento di cui alla DGR n. XI/6605 del 30 giugno 2022, Regione Lombardia ha approvato le "Linee guida per la Trasparenza e la Tracciabilità della fase esecutiva dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture", con le quali ha disposto che gli Enti del sistema regionale provvedano a pubblicare su apposita piattaforma telematica i dati relativi ai contratti pubblici.

In ottemperanza alle linee guida, inoltre, AREU ha inserito nei propri bandi di gara la “*clausola t&t per la trasparenza e tracciabilità*”, indicata nell'allegato 1 delle linee guida, e nei contratti stipulati con gli aggiudicatari la “*norma di contratto t&t per la trasparenza e tracciabilità*”, indicata nell'allegato 2 delle linee guida.

Con nota del 10 gennaio 2024, ORAC, ha trasmesso ad AREU ed agli enti regionali, il documento avente ad oggetto “*Procedura di caricamento della filiera dei contratti pubblici nell'applicativo T&T*” relativo allo sviluppo dell'obiettivo 6 del Piano delle Attività 2023 dell'Organismo Regionale per le Attività di Controllo. In esso è stabilito che debbano essere inseriti nell'applicativo informatico T&T soltanto i contratti per i quali l'aggiudicatario abbia trasmesso la documentazione relativa ai subcontratti che intende stipulare.

AREU, inoltre, ha proceduto a pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente/ Bandi di Gara e Contratti, un apposito link mediante il quale i cittadini potranno accedere al servizio Trasparenza e Tracciabilità per i contratti pubblici, che permette di prendere visione della filiera dei contratti e dei sub – contratti tra la stazione appaltante, gli aggiudicatari e i sub contraenti.

Con DGR XII/2388 del 28 maggio 2024, infine, è stata disposta la sospensione dell'applicazione delle DGR nn. XI/5408 del 25 ottobre 2021 e n. XI/6605 del 30 giugno 2022, per quanto concerne le “*linee guida trasparenza e tracciabilità della fase esecutiva dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture*”, a seguito dell'introduzione della digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti pubblici prevista dalla Parte II del D.lgs. 31 marzo 2023, n. 36, che prevede il principio dell'univocità dell'invio dei dati e l'istituzione di una Banca Dati Nazionale dei Contratti Pubblici (BDNCP) gestita da ANAC.

Accesso civico

L'evoluzione del quadro normativo in materia trasparenza ha creato una forma di accessibilità totale ai dati e ai documenti delle pubbliche amministrazioni in modo da favorire modalità diffuse di controllo da parte dei cittadini.

L'ANAC nel 2016 con la delibera n. 1309, ha approvato le “*Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 c. 2 del d.lgs. 33/2013*” che chiariscono gli ambiti delle tre tipologie di accesso civico previste:

1. accesso civico “semplice” (istituto già previsto dall'articolo 5, comma 2 del D.Lgs. n. 33/2013);
2. accesso civico “generalizzato” (previsto dalle modifiche all'articolo 5, comma 2 del D.Lgs. n. 33/2013 apportate dal D.Lgs. n. 97/2016);
3. accesso “documentale” agli atti, istituto che resta normato dall'art. 22 e ss. della legge n. 241/1990.

L'accesso civico “semplice” si riferisce ai soli atti documenti e informazioni oggetto di obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa: laddove la pubblica amministrazione risulti inadempiente il privato cittadino può richiedere l'accesso ai documenti non pubblicati.

Relativamente all'accesso **civico “generalizzato”** consente a chiunque, senza che abbia uno specifico interesse, di richiedere dati e documenti ulteriori rispetto a quelli

che l'Amministrazione ha l'obbligo di pubblicare.

L'accesso documentale ex art. 22 della L. n. 241/1990 è, invece, il diritto dei soggetti interessati ad accedere ai documenti amministrativi. Il richiedente deve in questa fattispecie dimostrare di essere titolare di un "interesse diretto, concreto e attuale, corrispondente ad una situazione giuridicamente tutelata e collegata al documento al quale è chiesto l'accesso" e l'istanza deve essere opportunamente motivata.

Nella sezione relativa del sito aziendale sono riportate tutte le indicazioni utili per l'esercizio del diritto di accesso.

Con deliberazione n. 488/2021 del 31 dicembre 2021 AREU ha approvato il nuovo regolamento 01 sull'accesso agli atti, accesso civico e accesso civico generalizzato con il quale ha descritto puntualmente le modalità di gestione in AREU delle richieste di accesso agli atti, di accesso civico generalizzato e di accesso civico ai sensi della normativa vigente.

A seguito della pubblicazione delle Linee Guida ANAC, è stato istituito nel 2017 il Registro degli accessi a cura del Responsabile della Trasparenza che ne raccomandano la tenuta e la pubblicazione al fine, da un lato, di consentire il monitoraggio sull'attuazione dell'accesso generalizzato da parte di ANAC e, dall'altro, di favorire un confronto costruttivo tra Pubbliche Amministrazioni chiamate ad applicarlo.

Si tratta di una raccolta delle richieste di accesso civico presentate ad AREU nelle sue diverse forme.

Il registro è organizzato in elenco con l'indicazione, per ciascuna richiesta, dell'oggetto, della data, dell'esito e della data della decisione, omettendo dati personali, ed è pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente/Altri contenuti/Accesso civico. In particolare, l'art. 7 del predetto Regolamento 01 derubricato "registro degli accessi" ha stabilito che *"il registro degli accessi contiene tutte le richieste di accesso validamente presentate, specificandone la tipologia (accesso ai documenti amministrativi, accesso civico o accesso civico generalizzato). Il registro, oltre a contenere l'elenco delle richieste di accesso pervenute, deve specificare per ciascuna l'indicazione dell'oggetto, della data e del relativo esito (con la data della decisione) ed è pubblicato, oscurando i dati personali eventualmente presenti, nella sezione "Amministrazione trasparente – accesso civico" del sito internet istituzionale. Tale pubblicazione deve essere aggiornata annualmente. Responsabile della gestione e dell'aggiornamento del registro degli accessi è la S.C. Affari generali e legali"*.

Ai fini della pubblicazione, l'elenco è stato aggiornato con cadenza, di norma, semestrale a partire dell'anno 2017, nel corso dei primi mesi del 2022 è stata definita una nuova modalità automatica di pubblicazione attraverso l'alimentazione del registro coi singoli accessi che pervengono all'ufficio Protocollo.

Dal 2023 è stata implementata l'alimentazione automatica del registro degli accessi, pubblicato sul sito istituzionale.

Missioni 118 in tempo reale

Al fine di massimizzare e migliorare l'impegno di AREU nella comunicazione e la trasparenza a favore dei propri stakeholder rispetto all'attività svolta, nell'homepage del sito web istituzionale l'Agenzia ha creato e pubblicato la sezione "Missioni 118 in

tempo reale”, accedendo alla quale è possibile visualizzare i seguenti dati relativi alla gestione dell’Emergenza Sanitaria (118):

- eventi di oggi;
- eventi attualmente in corso;
- eventi di ieri.

Per le categorie “eventi di oggi e di ieri” sono presenti le seguenti informazioni:

- numero chiamate pervenute e gestite dalle 4 SOREU, suddiviso per tipologia (soccorso primario 118, soccorso secondario, informazione, consulenza, trasporto organi e altro);
- numero e motivo degli interventi di soccorso primario distinti per AAT di competenza;
- numero e tipologia di mezzi intervenuti nei soccorsi primari e relativi codice colore delle missioni, distinti per AAT.

Per la categoria “eventi attualmente in corso” sono presenti le informazioni sopradescritte a eccezione del numero di chiamate.

Attraverso la consultazione delle già menzionate pagine è possibile, in modo assolutamente trasparente e tempestivo (pubblicati con uno scarto temporale di qualche minuto), prendere atto dell’importante attività svolta dal personale che opera nell’ambito del Sistema di Emergenza Urgenza di Regione Lombardia.

10. OBIETTIVI STRATEGICI DELL’ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Di seguito si riportano le schede di programmazione monitoraggio degli obiettivi dell’anticorruzione e trasparenza.

Obiettivo	Garantire la trasparenza e l’accessibilità dei dati e delle informazioni relative all’attività dell’ente
Azione da realizzare	Pubblicazione sul sito internet istituzionale dell’Ente dei dati, oggetto di valutazione da parte degli OIV o organismi analoghi, richiesti da ANAC tramite Delibera annuale – sezioni contenute nella pagina “Amministrazione Trasparente”.
Responsabile	RPCT
Baseline	Risultati attestazione dell’Organismo indipendente di valutazione 2024 sugli obblighi di trasparenza e integrità
Target di misurazione della realizzazione dell’obiettivo	Pubblicazione del 100% dei dati richiesti da ANAC tramite Delibera annuale, nelle sezioni della pagina “Amministrazione Trasparente”
Indicatore di misurazione	Percentuale di pubblicazione raggiunta, dei dati richiesti da ANAC tramite Delibera annuale nelle sezioni della pagina “Amministrazione Trasparente”
Strumento di monitoraggio per valutazione	Attestazione dell’Organismo Indipendente di Valutazione, tramite verbale
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2025

Obiettivo	Monitoraggio e aggiornamento delle mappature di tutti i processi ritenuti sensibili
Azione da realizzare	Monitoraggio delle mappature esistenti
Responsabile	RPCT
Baseline	Mappatura realizzate
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Monitoraggio e analisi di almeno il 50% dei processi inerenti alle aree mappate e realizzazione della mappatura del processo di affidamento degli incarichi legali esterni
Indicatore di misurazione	Percentuale processi monitorati e analizzati, presenti nelle schede di mappatura ed elaborazione di una scheda di mappatura
Strumento di monitoraggio per valutazione	Verifica schede di mappatura elaborate e della nuova scheda di mappatura
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2025

ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Tale sezione viene curata dalla struttura Gestione e Sviluppo Risorse Umane. Per gli Enti pubblici del SSR l'organizzazione degli Enti è contenuta nei Piani di Organizzazione Aziendale Strategici (POAS) approvati nel 2022 dalla Giunta regionale per il triennio 2022-2024, aggiornato secondo le disposizioni della giunta regionale di Dicembre 2024, che contengono l'articolazione organizzativa degli enti.

L'assetto organizzativo di AREU, pertanto, è contenuto nel POAS 2021-2023, adottato con delibera 302 del 2022.

Pertanto, per una più ampia visione della struttura organizzativa di AREU si rimanda al POAS 2021-2023, pubblicato sul sito istituzionale, come aggiornato dalla DGR XII/3558/2024, recepita con Delibera AREU n. 547/2024.

2. FABBISOGNO DEL PERSONALE

Con riferimento al Piano triennale dei Fabbisogni, ed all'integrazione dello stesso all'interno del PIAO, si rappresenta che, per quel che concerne gli enti del Servizio Sanitario Regionale, permane la necessaria preventiva approvazione del Piano dei Fabbisogni da parte della Regione.

Pertanto, il Piano dei Fabbisogni dovrà, in ogni caso essere autorizzato dalla Regione, prima di essere deliberato dall'Agenzia. Tale autorizzazione non è, invece, necessaria per il PIAO così come previsto nella D.G.R. 7758/2022 *Determinazioni in ordine agli indirizzi di programmazione per l'anno 2023*.

Areu ha provveduto ad adottare la proposta di Piano Triennale dei Fabbisogni 2024-2026 con deliberazione n. 452 del 30.10.2024, approvato dalla DG Welfare con DGR n. XII/3559 del 09.12.2024. **(all. 4)**.

Nel corso del 2024 non è stato possibile procedere con tutte le assunzioni ritenute necessarie in quanto le risorse economiche a ciò necessarie sono state assegnate da regione Lombardia solo in occasione del bilancio di assestamento e l'incremento del fabbisogno è stato approvato solo a fine anno.

Al 31 dicembre 2024 il numero delle risorse in servizio è il seguente:

MACROCLASSI DI PROFILI/AREE CONTRATTUALI	TOTALE DIPENDENTI a tempo determinato e indeterminato al 31.12.2024
Personale Sanitario	17
Personale Amministrativo	55
Personale Tecnico	738
TOTALE AREA COMPARTO	810
Dirigenza Medica	14
Dirigenza non Medica	7
Dirigenza Professionale	2

Dirigenza Tecnica	3
Dirigenza Amministrativa	12
TOTALE AREA DIRIGENZA	38
TOTALE COMPLESSIVO	848

AREU sta procedendo con le assunzioni previste ed autorizzate per l'anno 2024 nel piano Triennale dei Fabbisogni 2024-2026.

Nel Piano triennale approvato in autunno è già stata prevista ed inserita la dotazione per gli anni 2025 e 2026, tuttavia, come specificato dalla DG Welfare, l'approvazione del PTFP fa riferimento solo all'anno in corso, quindi al 2024.

Per gli anni 2025-2026 le dotazioni organiche e i costi indicati hanno valore esclusivamente programmatico, l'autorizzazione all'assunzione e alla conseguente spesa avverrà con l'approvazione del PTFP 2025-2027. **Tale piano...**

Da indicazioni Regionali, il Piano Triennale dei Fabbisogni 2025 – 2027 dovrà essere proposto, previa adozione di atto deliberativo di proposta validato dal Collegio dei Revisori, entro il 28 febbraio 2025. Tale atto sarà poi trasmesso alla DG Welfare per l'approvazione e conseguentemente AREU provvederà alla sua adozione definitiva.

Da ultimo, l'Agenzia si riserva di procedere con un eventuale aggiornamento a seconda delle nuove indicazioni regionali e nazionali.

Programmazione e monitoraggio degli obiettivi del fabbisogno del personale

Di seguito si riportano le schede di programmazione e monitoraggio degli obiettivi del fabbisogno del personale.

Obiettivo	Formazione in tema di Codice di comportamento, anticorruzione e conflitto di interessi
Azione da realizzare	Organizzazione di un corso formativo per il personale di AREU in tema di anticorruzione e conflitto di interessi, ad oggetto, in particolare il codice di Comportamento, il codice di condotta e gli incarichi extraistituzionali
Responsabile	RPCT; S.C. Gestione e Sviluppo Risorse Umane affari generali e legali
Baseline	Adozione di Nuovo Codice di Comportamento, codice di condotta e regolamento sugli incarichi extraistituzionali
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Svolgimento di eventi formativi nel corso dell'anno presso le diverse sedi di AREU
Indicatore di misurazione	Numero di eventi formativi svolti
Strumento di monitoraggio per valutazione	n. 5 di eventi formativi svolti all'anno
Termine raggiungimento obiettivo	31-dic-26

2.1 Comitato Unico di Garanzia (CUG)

Con Delibera 237/2022 è stato rinnovato il "Comitato Unico di Garanzia per le pari

opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" di AREU, la cui disciplina è contenuta nel Regolamento 43 – *Regolamento per il funzionamento del Comitato Unico di Garanzia (CUG)*, che ne disciplina la composizione, le competenze, l'organizzazione e il funzionamento.

Tra i compiti del CUG, nell'ambito propositivo, tra gli altri vi è la predisposizione dei Piani delle azioni Positive, e del Codice di Condotta.

Il CUG di AREU persegue i seguenti obiettivi:

- Garantire, nell'ambito di AREU, un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo;
- contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psicologica;
- garantire pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori e garantire l'assenza di ogni forma di discriminazione diretta e indiretta relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione, alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza e tutela della salute in ambiente di lavoro.

E' da rilevare che tra gli obiettivi del CUG, vi è anche l'aggiornamento del regolamento 43, al fine di renderlo maggiormente rispondente alla nuova struttura dell'Agenzia ed alle esigenze del personale di AREU, visti anche i cambiamenti e la progressiva espansione del numero di dipendenti avvenuti negli ultimi anni.

Il regolamento dovrà anche prevedere le modalità di individuazione di un responsabile che, ai sensi dell'art. 6, comma 2 bis, del decreto legge 81/2021, definisca gli obiettivi strategici dell'agenzia sui temi dell'inclusione sociale e dell'accessibilità delle persone disabili.

2.2 Azioni Positive E Piano Della Parità Di Genere

La parità di genere rappresenta una priorità trasversale per tutti gli enti pubblici, sulla quale si baserà lo sviluppo del paese.

AREU si propone di valorizzare la piena partecipazione di tutte le persone alla vita dell'Agenzia, favorendo la cultura del rispetto, il contrasto alle discriminazioni di genere e la promozione dell'effettiva uguaglianza di genere attraverso una serie di azioni coerenti.

Una particolare attenzione viene da sempre riservata al tema del contrasto a ogni forma di violenza e di molestia legata al genere, all'orientamento sessuale e all'identità di genere.

Pertanto, il CUG, nell'ambito delle proprie competenze, per favorire il superamento delle diversità di genere nelle posizioni apicali, organi/commissioni interne e simili oltre che di quelle generazionali e delle disabilità, ha il compito di proporre ed organizzare attività di:

- formazione e sensibilizzazione del personale, a diverso titolo e ruolo;
- promozione dello sviluppo delle capacità di leadership e valorizzazione del personale;
- coltivazione dei talenti, senza discriminazione alcuna, utilizzando per esempio gli

strumenti del cross mentoring/reverse mentoring, crowd-insourcing.

AREU, con delibera n. 567 del 30.12.2024, ha adottato il **DOC 179 - Codice di Condotta per la prevenzione e il contrasto alle molestie, al mobbing e a ogni forma di discriminazione**, a tutela dell'integrità e della dignità delle persone (di seguito anche *Codice di Condotta*).

Tale documento, consultabile sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente - Atti generali ([link](#)), ha lo scopo di:

- Favorire il contrasto di ogni forma di discriminazione nei luoghi di lavoro e garantire il diritto di ciascun lavoratore a un ambiente di lavoro sicuro, sereno e improntato a relazioni interpersonali basate su uguaglianza, correttezza reciproca e rispetto;
- Implementare azioni volte a prevenire e contrastare le discriminazioni;
- Garantire strumenti idonei a prevenire l'instaurarsi e il consolidarsi di comportamenti lesivi delle fondamentali norme di rispetto e collaborazione tra i lavoratori, nonché a contrastarne gli eventuali effetti;
- Promuovere misure, in conformità alla normativa vigente, volte a garantire la parità e le pari opportunità tra i lavoratori, contrastando qualsiasi discriminazione fondata sul genere nel contesto lavorativo.

Con l'adozione del *Codice di Condotta*, AREU ha introdotto anche la figura del **Consigliere di Fiducia (CdF)**, quale ruolo istituzionale di garanzia con funzioni di consulenza e assistenza per i lavoratori che si ritengano vittime di molestie o discriminazioni sul lavoro. Il CdF ha anche un ruolo di prevenzione, secondo quanto stabilito nel Codice di Comportamento, e fornisce chiare e dettagliate indicazioni sulle procedure da seguire in caso di denuncia di molestie sessuali, assicurando riservatezza e prevenendo eventuali ritorsioni.

Il **Consigliere di Fiducia** ha il compito di verificare l'effettiva applicazione del *Codice di Condotta* e di promuovere azioni di miglioramento in merito all'informazione, alla formazione e alla sensibilizzazione, favorendo un clima lavorativo sereno. Sarà inoltre un punto di riferimento per l'ascolto e la gestione di problematiche legate a mobbing, disagio lavorativo e molestie psicologiche e sessuali, occupandosi dell'accoglienza delle segnalazioni e dell'orientamento verso soluzioni adeguate.

Al Consigliere è garantito l'accesso agli atti e alle informazioni necessarie per la gestione delle situazioni segnalate.

Il **Consigliere di Fiducia** viene selezionato tramite avviso pubblico, con valutazione per titoli e colloquio, avviato dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) e successivamente nominato dal Direttore Generale. L'incarico ha una durata biennale, rinnovabile, e viene svolto in piena autonomia, senza vincolo di subordinazione.

Fotografia del personale – Bilancio di genere

La situazione attuale, come evidenziato nelle tabelle sottostanti, riporta i dati relativi al **Bilancio di Genere** di AREU, suddivisi in base alla distinzione tra personale di sesso maschile e di sesso femminile. I dati sono analizzati in relazione a:

- La ripartizione tra area comparto e dirigenza;

- Orario di lavoro;
- permessi previsti dalla Legge n. 104/1992;
- congedi parentali.

Divisione del personale per genere

Area del comparto	totale	M		F	%
Personale Sanitario	17	9	53%	8	47%
Personale Amministrativo	55	15	29%	40	71%
Personale Tecnico	738	513	70%	225	30%
TOTALE AREA COMPARTO	810	537	66%	273	34%

Area della dirigenza	totale	M		F	%
Dirigenza Medica	14	6	43%	8	57%
Dirigenza non Medica	7	7	100%	0	0%
Dirigenza Professionale	2	2	100%	0	0%
Dirigenza Tecnica	3	3	100%	0	0%
Dirigenza Amministrativa	12	4	33%	8	67%
Totale	38	22	58%	16	42%

Orario di lavoro	Full Time				Part Time				Totale complessivo
	M		F		M		F		
SANITARIO Comparto	9	53%	8	47%	0	0%	0	0%	17
AMMINISTRATIVO Comparto	13	25%	38	73%	0	0%	1	2%	52
TECNICO Comparto	514	69%	223	30%	1	0%	3	0%	741
TOTALE AREA COMPARTO	536	66%	269	33%	1	0%	4	0%	810
SANITARIO Dirigenza Medica	6	43%	8	57%	0	0%	0	0%	14
SANITARIO Dirigenza non Medica	7	100%	0	0%	0	0%	0	0%	7
PROFESSIONALE Dirigenza	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	2
TECNICO Dirigenza	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%	3
AMMINISTRATIVO Dirigenza	4	33%	8	67%	0	0%	0	0%	12
TOTALE AREA DIRIGENZA	22	58%	16	42%	0	0%	0	0%	38
Totale complessivo	558	66%	285	34%	1	0%	4	0%	848

Permessi ai sensi della l. n. 104/1992	m/f	n.	%
Lavoratore che può fruire di permessi per assistere persona disabile	F	21	26%
	M	59	74%
totale		80	
Lavoratore disabile che può fruire di permessi per sé stesso	F	2	40%
	M	3	60%
totale		5	
Totale complessivo		85	

Congedi	m/f	n.	%
congedi parentali	F	26	48%
	M	28	52%
	totale	54	100%

La distribuzione del personale del comparto e della dirigenza tra i generi risulta fortemente sbilanciata. In particolare:

- **Il personale tecnico** è costituito prevalentemente da uomini, evidenziando una netta prevalenza del sesso **maschile**.
- **Il personale amministrativo**, al contrario, è composto in larga misura da donne, con una significativa prevalenza del sesso **femminile**.
- Per quanto riguarda **il personale sanitario**, si registra una sostanziale **parità** tra i generi.

È stata inoltre analizzata la ripartizione del personale in relazione all'orario di lavoro. Dall'analisi emerge che solo 5 dipendenti hanno richiesto il part-time: di questi, 4 sono donne e 1 è un uomo.

Per quel che concerne i permessi previsti dalla Legge 104/1992 per l'assistenza a familiari, si osserva una disparità tra i generi. La maggior parte dei dipendenti aventi diritto a tali permessi risulta essere di sesso maschile.

Invece, in relazione ai congedi parentali usufruiti si osserva una sostanziale parità tra il personale.

Programmazione e monitoraggio degli obiettivi del C.U.G.

Obiettivo	Benessere Organizzativo
Azione da realizzare	Promozione e attivazione di azioni formative/informative per il miglioramento del benessere organizzativo
Responsabile	Responsabile: Comitato Unico di Garanzia Collaborano: SC Gestione e Sviluppo Risorse Umane, SS Comunicazione, SC Formazione
Baseline	Nel corso del 2024 il CUG ha effettuato un'indagine per la valutazione del clima organizzativo percepito dal personale dipendente dell'Agenzia. L'indagine si è proposta come uno strumento utile a favorire una maggiore conoscenza delle dinamiche e dei processi interni per i quali sia opportuno progettare specifici interventi di comunicazione, informazione e formativi a sostegno del benessere organizzativo percepito, nonché un'occasione per individuare e misurare, in modo attendibile criticità, punti di forza, aree di debolezza meritevoli di successivi approfondimenti conoscitivi.
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Nel 2025 verrà presentata alla Direzione Strategica una relazione sugli esiti dell'indagine con proposte, da realizzare nel triennio, relative a: <ul style="list-style-type: none"> - interventi di comunicazione - attività formative/informative - misure, anche di carattere formativo, per contrastare la disparità di genere L'effetto delle iniziative proposte per il miglioramento delle aree di debolezza (così classificate in relazione alle valutazioni espresse dal personale dipendente attraverso la compilazione del questionario) potranno essere misurate nei loro effetti tramite la nuova indagine sul clima organizzativo che verrà effettuata nell'agosto del 2026.
Indicatore di misurazione	Proposta di almeno un'iniziativa (comunicazione, informazione, formazione) all'anno su aree di maggior interesse per il miglioramento della percezione del benessere organizzativo. Somministrazione nuova indagine sul benessere organizzativo
Strumento di monitoraggio per valutazione	Somministrazione customer satisfaction su eventi formativi/informativi, nuova indagine sul benessere organizzativo, relazione su interventi proposti e esiti nuova indagine
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2027

2.3 Lavoro A Distanza

Nel corso degli ultimi anni, il quadro normativo di riferimento del lavoro agile è stato coinvolto in un costante e fluido processo di modificazione.

All'inizio della gestione dell'emergenza pandemica il lavoro agile ha rappresentato, all'interno dell'ente, una modalità alternativa di svolgimento delle prestazioni lavorative utile a tutelare la salute dei professionisti e a garantire la continuità dell'attività sanitaria.

AREU ha esplicitato i contenuti minimi compatibili con le caratteristiche proprie dell'Agenzia medesima. Tali contenuti riguardano l'attivazione del lavoro agile in via sperimentale, nonché lo sviluppo del lavoro agile, come declinato dai CCNL di riferimento, allo scopo di conciliare la tutela della salute dei lavoratori con la necessaria prosecuzione dell'attività istituzionale amministrativa.

Il lavoro a distanza costituisce una modalità innovativa e flessibile del rapporto di lavoro

subordinato, stabilito mediante accordo tra le parti. È svolto nelle forme del lavoro agile e del lavoro da remoto e persegue le seguenti finalità:

- promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nonché la mobilità sostenibile, tramite la riduzione degli spostamenti del personale tra il domicilio e la sede di lavoro;
- facilitare il dipendente che si trovi in situazioni, personali e/o familiari, per le quali la possibilità di lavorare dal domicilio permetta di conciliare l'erogazione della prestazione lavorativa con la gestione della situazione personale e/o familiare;
- facilitare la maggiore integrazione lavorativa dei soggetti in condizione di disabilità o in condizioni di particolare necessità non coperte da altre misure;
- favorire lo sviluppo di una cultura lavorativa orientata allo svolgimento della prestazione di lavoro per obiettivi

Con Delibera n. 416 del 28/12/2023 l'Agenzia ha approvato il REG 50 "Lavoro a distanza" recante le modalità di esecuzione della prestazione lavorativa a distanza, in attuazione delle previsioni legislative e contrattuali vigenti in materia, con riferimento ai dipendenti dell'Agenzia. Il regolamento si applica sia al personale del Comparto sia alla Dirigenza, fermo restando eventuali modifiche e integrazioni riportate nei C.C.N.L. di riferimento.

Tuttavia, a fronte della peculiarità dei servizi erogati dall'ente - i quali richiedono necessariamente la presenza degli operatori presso la sede - AREU è in grado di favorire l'utilizzo del lavoro agile limitatamente ad una parte del personale amministrativo, la cui attività è stata ritenuta compatibile con tale forma di prestazione.

Il lavoro agile, pertanto, per AREU non è considerabile un elemento strategico per la gestione ordinaria del capitale umano e lo sviluppo organizzativo dell'ente; diversamente tale strumento può risultare utile nella creazione di misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro del personale dipendente (cd. work-life balance), di parte dei dipendenti impiegati nelle attività dell'Agenzia.

Infatti, l'adesione al lavoro a distanza, in AREU ha natura consensuale e volontaria ed è consentita al personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato, anche a tempo parziale, con esclusione dei dipendenti che:

- svolgono attività amministrative e tecniche che non rispettano i requisiti descritti nel regolamento;
- svolgono la propria prestazione lavorativa secondo un'articolazione in turni, in reperibilità;
- utilizzano strumentazioni o documentazione non remotizzabili;

e del personale inquadrato nei profili professionali che richiedono la prevalenza dello svolgimento dell'attività lavorativa in presenza: operatori tecnici delle CUR NUE 112, delle SOREU, delle AAT e del NEA 116117.

Lavoro a Distanza	n.
Lavoro Agile	55
Lavoro da Remoto	3

3. FORMAZIONE

Nella sottosezione Formazione del personale sono indicate le linee strategiche adottate dall'ente, per mezzo della S.C. Formazione, in relazione all'individuazione dei fabbisogni formativi delle risorse umane, alla definizione delle variabili organizzative che incidano sulla definizione quali-quantitativa del Piano di Formazione dell'Agenzia, alla verifica delle ricadute delle attività formative sull'attività assistenziale erogata.

La sottosezione Formazione del personale prevede che nel PIAO siano approvate anche le linee generali del Piano formativo annuale, che sarà poi particolareggiato ed approvato nella sua interezza entro il 15 marzo di ogni anno, evidenziando le strategie di formazione del personale e le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale.

AREU, con delibera n. 106 del 13 marzo 2024, ha approvato il Piano di Formativo dell'anno 2024, condiviso con le Organizzazioni Sindacali dell'Area del Comparto e della Dirigenza, ove sono indicate tutte le iniziative proordinate alla formazione e alla didattica del personale della Direzione Aziendale, Articolazioni Aziendali Territoriali - AAT, Sale operative Regionali di Emergenza Urgenza-SOREU, Numero Europeo Armonizzato - NEA 116.117, Centrali Uniche di Risposta-CUR del Numero Unico Emergenza-NUE 112, nonché di eventuale personale afferente all'Università o a Enti Esterni al Sistema, prevedendo adeguata copertura dei costi.

Trattandosi di un piano di carattere regionale, AREU provvederà a presentare il nuovo piano della formazione aziendale entro il termine previsto da Regione Lombardia.

Prima della sua approvazione, il Piano Formativo viene presentato e validato dal Comitato Tecnico Scientifico di AREU, istituito con delibera n. 3 del 2022, con il compito di valutare e validare annualmente il Piano Formativo Aziendale, fornire delle linee di indirizzo coerenti con le strategie dell'Agenzia, nonché analizzare gli esiti complessivi della formazione erogata.

L'Agenzia, agisce in accordo con indirizzi del piano Sanitario Nazionale e Regionale ed in sintonia del Piano di formazione Regionale del settore sanità.

Attraverso il Piano di Formazione aziendale, la Struttura Complessa Formazione di AREU identifica le strategie formative necessarie non solo a qualificare in modo uniforme e mirato le attività di emergenza extraospedaliera e valorizzare le competenze tecniche delle singole professionalità, sia per il personale sanitario, sia per il personale tecnico amministrativo, ma offre anche il supporto organizzativo e logistico per una buona riuscita dei singoli interventi formativi nelle realtà locali (AAT, SOREU, NEA, NUE). Allo stesso modo, individua modalità operative integrate, interdisciplinari e interprofessionali, modificando i comportamenti professionali degli operatori dell'emergenza-urgenza, così da meglio realizzare l'impatto sul valore pubblico perseguito dall'ente.

Gli obiettivi principali della S.C. Formazione, quindi, attraverso l'elaborazione e la realizzazione delle strategie di formazione, e del susseguente Piano della Formazione Aziendale, sono quelli di elaborare e gestire i Progetti formativi, sulla base dei bisogni del personale della Direzione AREU, delle SOREU e delle AAT ed elaborare la stesura del Piano di Formazione Aziendale centralizzato (in sede AREU) e locale (presso le AAT)

annualmente, individuando le priorità relative agli eventi, in sinergia con la Direzione Strategica e in collaborazione con i Responsabili/Direttori e gli Infermieri Coordinatori delle AAT e delle SOREU.

AREU dedica particolare attenzione ai percorsi formativi per l'addetto al servizio di Soccorso Sanitario extraospedaliero, finalizzati all'acquisizione del certificato di "Soccorritore Esecutore". Tale attività formativa viene erogata da AREU, direttamente, o attraverso i Centri di Formazione Riconosciuti ed Accreditati (CeFRA), realizzando materiali didattici, skill, percorsi vari e formando gli Istruttori di Soccorritori, con regolare Certificazione valida sul territorio regionale.

L'esperienza maturata negli anni ha reso AREU un polo riconosciuto di servizi e di competenze formative a cui riferirsi a livello nazionale. Per questo motivo sono stati realizzati progetti di collaborazione con altre Regioni per l'organizzazione dei servizi di emergenza-urgenza extraospedaliera e per la formazione degli operatori. La Struttura Formazione, in linea con quanto definito dalla Direzione Strategica, è in grado quindi di organizzare e gestire percorsi formativi ad hoc per i professionisti di altre Regioni secondo il modello consolidato in uso nel Sistema AREU Lombardia, secondo accordi specifici tra Regioni e/o a livello di Ministero della Salute.

AREU ha consolidato nel tempo collaborazioni, accordi e convenzioni con diverse Strutture Sanitarie Pubbliche e private, che hanno richiesto e richiedono una partnership e un supporto formativo, anche nell'ambito della formazione in simulazione ad alta fedeltà. Sono attivi percorsi formativi programmati, e attività di tirocinio, all'interno del Corso di laurea in Medicina e Chirurgia, nonché delle Scuole di Specialità e dei Corsi di Laurea per le Professioni Sanitarie, in particolare di Infermieristica, di diverse Università Lombarde.

La S.C. Formazione AREU è di fatto diventata uno dei Centri di Formazione in Simulazione per la sanità a media e alta fedeltà, più importanti in Italia, sviluppando percorsi specifici nell'ambito delle Sale di Simulazione tecnologicamente avanzate con relativa Sala Regia e sistema di registrazione audio-video (2 Shock-Room, 1 Sala Parto, 1 appartamento completo, 1 Centro dedicato alle attività di estricazione durante le operazioni di soccorso e ampie aree per la simulazione di soccorso in ambiente outdoor).

IR&TeC-AREU è inoltre uno dei Centri di Simulazione di riferimento per il nord Italia della Società Italiana di Simulazione Medica e parte attiva nel Tavolo Tecnico per la Simulazione in Sanità istituito e dal Ministero della Salute e della Federazione Nazionale Ordini delle Professioni (FNOPI).

Al fine di garantire la "Catena di Sopravvivenza", AREU promuove per la cittadinanza e il personale laico corsi di formazione sulle manovre di Primo Soccorso, (es. Rianimazione cardiopolmonare, disostruzione delle vie aeree, ecc.) e l'utilizzo del Defibrillatore semi-Automatizzato Esterno (BLS-D, Basic Life Support and Defibrillation). Tale attività viene svolta anche attraverso la gestione di una Rete di Centri di Formazione riconosciuti da AREU (circa 540), che ne forma peraltro anche gli istruttori con certificazione regionale.

Nell'ambito dell'Organizzazione delle Olimpiadi Invernali "Milano-Cortina 2026", AREU, nel biennio 2024-2025, ha un ruolo importante e cardine nella formazione di tutto il personale laico e sanitario coinvolto nell'organizzazione del Soccorso di Base e Avanzato, sia nell'ambito delle Gare (Soccorso su Pista), che nell'ambito del Soccorso

pre-ospedaliero.

Programmazione e monitoraggio degli obiettivi della formazione

Di seguito si riportano le schede di programmazione monitoraggio degli obiettivi della formazione.

Obiettivo	Sviluppo strategico dell'attività formativa
Azione da realizzare	Definizione delle linee programmatiche di sviluppo dell'attività di formazione erogata da AREU, interna ed esterna, sulle aree dell'emergenza urgenza e delle cure mediche non urgenti, in particolare con riferimento ai progetti che coinvolgono altri Enti e/o istituzioni.
Responsabile	S.C. Formazione
Baseline	Nessun piano di sviluppo
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo	Definizione di linee programmatiche di sviluppo strategico, con orizzonte triennale
Indicatore di misurazione	Documento contenente le linee programmatiche
Strumento di monitoraggio per valutazione	Documento programmatico presentato alla Direzione Sanitaria
Termine raggiungimento obiettivo	31 dicembre 2025

MONITORAGGIO

L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi contenuti nel presente PIAO è assicurata attraverso un sistema di monitoraggio, sia degli strumenti di attuazione in esso contenuti, sia dei risultati conseguiti. Questo sistema di monitoraggio coinvolge le diverse componenti dell'Agenzia.

Infatti, il monitoraggio è assicurato sia da strutture ad esso preposte (Internal Auditing Gestione e Sviluppo Risorse Umane, Formazione, RPCT) che da organismi quali il Collegio Sindacale e il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni.

Le tempistiche e le modalità del monitoraggio così come sopra delineate per ogni ambito, sono definite dalla normativa di riferimento o dalla Direzione Strategica.

Al fine di realizzare il monitoraggio di tutti gli obiettivi sopra descritti, si riporta di seguito la tabella che si prevede di utilizzare per rendicontare il raggiungimento degli obiettivi e loro impatto sul Valore Pubblico dell'ente.

Obiettivo		
Azione da realizzare		
Responsabile		
		Raggiunto (✓/X)
Target di misurazione della realizzazione dell'obiettivo		
Nota/Motivazione		

ALLEGATI

Allegato 1: Mappature Dei Processi

Allegato 2: Schema Degli Obblighi Di Trasparenza

Allegato 3: Sotto Sezione 1° Livello - Bandi Di Gara E Contratti

Allegato 4: Piano Triennale Dei Fabbisogni

Sigle/acronimi utilizzati nel documento

AAT	=	Articolazione dell' Agenzia Territoriale
AREU	=	Agenzia Regionale Emergenza Urgenza
ASST	=	Azienda Socio Sanitaria Territoriale
ATS	=	Agenzia di Tutela della Salute
CMI	=	Centrale Medica Integrata
COT	=	Centrale Operativa Territoriale
CUG	=	Comitato Unico di Garanzia
CUR	=	Centrale Unica di Risposta
DAE	=	Defibrillatore Semiautomatico Esterno
D.G.R.	=	Delibera di Giunta Regionale
D.L.	=	Decreto Legge
D.Lgs.	=	Decreto Legislativo
D.M.	=	Decreto Ministeriale
D.P.R.	=	Decreto del Presidente della Repubblica
ECMO	=	Ossigenazione Extracorporea a Membrana
G.A.M.E.S.	=	Gestione Assistenza Manifestazioni eventi sportivi
IRCCS	=	Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico
LEA	=	Livelli Essenziali di Assistenza
LG	=	Linee Guida
L.R.	=	Legge Regionale
MSA1	=	Mezzo di Soccorso Avanzato, con infermiere a bordo
MSA2	=	Mezzo di Soccorso Avanzato, con medico e infermiere a bordo
MSB	=	Mezzo di Soccorso di Base
NEA	=	Numero Europeo Armonizzato per l' assistenza sanitaria non urgente
NUE	=	Numero Unico dell' Emergenza
PAD	=	Public Access Defibrillator/Defibrillation
PNA	=	Piano Nazionale Anticorruzione

PNRR	=	Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza
POAS	=	Piano di Organizzazione Aziendale Strategico
PTFP	=	Piano Triennale Fabbisogno Personale
RPCT	=	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza
PTPCT	=	Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
S.C.	=	Struttura Complessa
SSE	=	Soccorso sanitario extraospedaliero
s.m.i.	=	successive modifiche e integrazioni
SOREU	=	Sala Operativa Regionale Emergenza Urgenza
S.S.	=	Struttura Semplice
S.S.D.	=	Struttura Semplice Dipartimentale
SSN	=	Servizio Sanitario Nazionale
STAM	=	Sistema Trasporto Materno Assistito
STEN	=	Sistema Trasporto Emergenza del Neonato
TS	=	Trasporto sanitario
TSS	=	Trasporto sanitario Semplice
UE	=	Unione Europea
UPT	=	Ufficio di Pubblica Tutela
URP	=	Ufficio Relazioni con il Pubblico